

Flávio dos Santos Banchi

PLANO DE NEGÓCIOS DA EMPRESA SANDALIARIA BRASIL

Florianópolis – SC

2009

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA
Cursos de Graduação em Ciências Econômicas

PLANO DE NEGÓCIOS DA EMPRESA SANDALIARIA BRASIL

Monografia submetida ao Departamento de Ciências Econômicas para obtenção de carga horária na disciplina CNM 5420 – Monografia.

Por Flávio dos Santos Banchi

Orientador: Prof. João Randolfo Pontes

Florianópolis (SC)
Junho, 2009


UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

DEPARTAMENTO DE ECONOMIA


Curso de Graduação em Ciências Econômicas

A Banca Examinadora resolveu atribuir a nota.....7,5.....ao aluno Flávio dos Santos Banchi na disciplina CNM - 5420 – Monografia, pela apresentação deste trabalho.

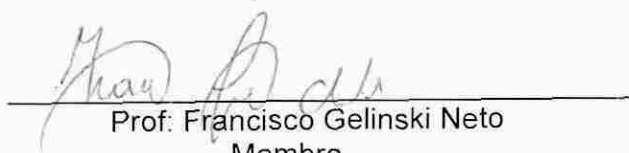
Banca examinadora:



Prof. João Randolfo Pontes
Orientador



Prof. Lairton Marcelo Comerlatto
Membro



Prof. Francisco Gelinski Neto
Membro

AGRADECIMENTOS

Agradeço primordialmente Deus que me concedeu o direito à vida e as oportunidades;

À minha família, em especial aos meus pais, Ângelo e Maria Aparecida, aos quais eu devo tudo o que sou, conquistei e conquistarei, servindo de base sólida para que eu seguisse adiante;

Ao meu irmão Marcos Henriques, pela cumplicidade e companheirismo ao longo de todos esses anos;

A meu irmão e sócio André, que incentivou e abriu a porta principal de nossos empreendimentos;

A minha avó Fortunata, que ocupa um lugar especial em minha vida;

A minha amada, Juliana Lange Ramos que compartilhou os momentos de angústia, ansiedade e alegria ao meu lado, compreendendo, amando e apoiando-me em todas as decisões;

À minha querida sogra e segunda mãe Dra. Magda, pelo amor, cumplicidade, carinho, amizade e dedicação, desprendidos em muitas etapas de minha vida;

Aos amigos, Nazzo, Denise, Lezandro, Débora, Bandidão, Japoneis, Rafa, Flavera, Lobato, Fred, Breninho, Jatob's, Muriléx, Minerão, Pedrão, Ely, Guisão, Ale, Anutz, Dircinha, Rodrigão, Dougras, Passado, Cavalinho, Monga, Hussein, Rafa Primo, Pomba, Stallone, Begood, que transformaram o drama em comédia e o *desânimo em estímulo, e também os quais nem mesmo o tempo ou à distância foram empecilhos para a amizade;*

Ao meu orientador, Prof. João Randolfo Pontes, por acreditar em meu potencial e neste trabalho, orientando-me sempre que necessário;

À todos que de forma direta ou indireta contribuíram para a realização deste trabalho e para a minha formação acadêmica.

SUMÁRIO

RESUMO	10
CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO.....	11
1.1 PROBLEMÁTICA	12
1.2 OBJETIVOS	12
1.2.1 Objetivo Geral	12
1.2.2 Objetivos Específicos.....	12
1.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	13
1.3.1 Tipo de pesquisa.....	13
CAPÍTULO 2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	13
2.1 DEFINIÇÃO E MODELO DE PLANO DE NEGÓCIOS	14
2.1.1 Objetivos e benefícios do plano de negócios	15
2.1.2 A estrutura de um plano de negócios	16
2.1.2.1 Descrição da Empresa	18
2.1.2.2 Descrição do Mercado e dos Consumidores	19
2.1.2.3 Descrição de Marketing e Vendas	20
2.1.2.4 Plano Financeiro.....	21
2.1.2.5 Análise estratégica	22
CAPÍTULO 3 - PERFIL DAS SANDÁLIAS HAVAIANAS.....	24
3.1 São Paulo Alpargatas S/A - Histórico da Empresa	24
3.2 Sandálias Havaianas – Origem do Produto	25
3.3 Sandálias Havaianas – Reposicionamento do Produto	26
3.4 Desempenho das Sandálias Havaianas em 2004.....	28
3.5 Internacionalização das Sandálias Havaianas	29
3.6 Desafios para o Futuro	32
CAPÍTULO 4 - PLANO DE NEGÓCIOS	36
4.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA.....	37
4.1.1 Dados dos Empreendedores	37
4.1.2 Dados do Empreendimento	38

4.1.3 Missão da empresa.....	38
4.1.4 Setor de atividade.....	38
4.1.5 Aspectos Jurídicos e legais.....	38
4.1.6 Capital Social.....	41
4.1.7 Fonte de Recursos.....	41
4.2 ANÁLISE DE MERCADO.....	41
4.2.1 Estudo dos Clientes.....	41
4.2.2 Estudo dos Concorrentes.....	42
4.2.3 Estudo dos fornecedores.....	42
4.2.4 Ambiente Sócio Cultural.....	43
4.2.5 Ambiente Tecnológico.....	43
4.2.6 Ambiente Natural.....	43
4.2.7 Recursos Humanos.....	44
4.3 PLANO DE MARKETING.....	44
4.3.1 Descrição dos principais produtos e serviços.....	45
4.3.2 Preço.....	46
4.3.3 Estratégias promocionais.....	47
4.3.4 Força de vendas.....	48
4.3.5 Localização do negócio.....	48
4.4 PLANO OPERACIONAL.....	49
4.4.1 Estrutura Operacional.....	49
4.4.2 Layout.....	51
4.4.3 Processos operacionais.....	52
4.4.4 Necessidade de Pessoal.....	53
4.5 PLANO FINANCEIRO.....	53
4.5.1 Estimativa dos investimentos fixos.....	53
4.5.2 Capital de giro.....	54
4.5.3 Estimativa do Estoque Inicial.....	54
4.5.3.1 Contas a Receber – Cálculo do Prazo Médio de Vendas.....	57
4.5.3.2 Fornecedores – Cálculo do Prazo Médio de Compras.....	57
4.5.3.3 Estoques – Cálculo da Necessidade Média de Estoques.....	58
4.5.3.4 Cálculo da necessidade líquida de capital de giro em dias.....	58
4.5.3.5 Caixa Mínimo.....	59
4.5.3.6 Investimentos pré-operacionais.....	60

4.5.4 Investimento total (resumo)	60
4.5.5 Estimativa do faturamento mensal da empresa	61
4.5.6 Estimativa dos custos de comercialização	61
4.5.7 Apuração dos custos dos materiais diretos e/ou mercadorias vendidas ..	62
4.5.8 Estimativa dos custos com mão-de-obra	62
4.5.9 Estimativa do custo com depreciação mensal	63
4.5.10 Estimativa de custos fixos operacionais mensais	64
4.5.11 Demonstrativo de resultados (DRE)	64
4.5.12 Indicadores do Desempenho	65
4.5.13 Ponto de Equilíbrio	65
4.5.14 Lucratividade	66
4.5.15 Rentabilidade	67
4.5.16 Prazo de retorno do investimento (PRI)	68
4.6 CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS	69
4.7 AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA	69
CAPÍTULO 5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS	72
REFERÊNCIAS	74

BANCHI, Flávio dos Santos. Plano de negócios da empresa Sandaliaria Brasil. Florianópolis, 2009, 71f. Monografia (Curso de Ciências Econômicas, Departamento de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC, Florianópolis, 2009)

RESUMO

O presente trabalho busca analisar a viabilidade de implantação de um quiosque de sandálias Havaianas na cidade de Balneário Camboriú, utilizando um plano de negócio do SEBRAE. De acordo com a literatura pesquisada, um plano de negócios representa uma oportunidade para avaliar e refletir quanto as possibilidades do negócio. Constatou-se através do estudo realizado que as sandálias Havaianas chegaram em 56 países. Quanto ao investimento total do projeto de implantação do referido quiosque, apurou-se o valor de R\$ 63.163,60. Trata-se de um empreendimento simples, com um baixo nível de barreiras a entrada, onde o conjunto de máquinas, equipamentos, móveis e utensílios são de fácil obtenção e aquisição, bem como, a mercadoria que será revendida. A escolha da localização deve-se ao alto poder aquisitivo da população, ao forte apelo turístico em nível nacional e internacional. Trata-se de um projeto com números atrativos, com uma receita anual de R\$ 329.280,00. A lucratividade ficou em 19,17%, uma boa margem de lucro tendo em vista os altos custos relativos da operação. Além disso, verificou-se um custo fixo elevado em relação ao faturamento, em torno de 35%, mostrando que o lucro do empreendimento fica bastante vulnerável as oscilações de demanda. Uma queda de 30% nas venda, reflete em uma queda de 86,48% no lucro, mostrando um fator negativo no negócio. O comércio de sandálias é sazonal, ou seja, a empresa sofrera financeiramente nos meses de inverno. Trata-se entretanto de um projeto com índices de viabilidade atrativos, sendo que a análise estratégica mostrou-se a mais realista possível, evidenciando que com uma boa administração e visão de negócio, forças e oportunidades superaram as fraquezas e ameaças que o estudo apresentou. Sugere-se que técnica, econômico e financeiramente pode ser viável, desde que as condições do mercado em geral não se alterem acintosamente.

Palavras chave: viabilidade, implantação, pequena empresa, Sandálias Havaianas, Plano de Negócios.

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

A indústria calçadista contribui com uma parcela significativa das atividades industriais do País, quer pelo seu volume de produção, quer pela expressiva participação como geradora de empregos.

O atual ambiente competitivo, caracterizado por intensas mudanças tecnológicas, comunicação rápida, competição global, está forçando as empresas a reverem seus modelos de competição e mercados de atuação.

A pequena empresa deve levar em consideração o gerenciamento da informação como sendo um instrumento importante para o estabelecimento de um planejamento eficiente que viabilizará a implantação de estratégias de mercado, bem como o uso de tecnologia de informação disponibilizadas na Internet, que está revolucionando não somente a vida das pessoas, mas também das empresas, impondo-se como uma nova maneira de se fazer negócios universalmente.

Espera-se com este estudo, trazer uma possível contribuição, um estímulo para outras pequenas empresas; optou-se por implantar um Quiosque de sandálias Havaianas, marca conhecida e valorizada no mercado, em um shopping em Balneário Camboriú, através de um plano de negócio apresentado pelo SEBRAE/SC, apontando os prováveis desafios que a empresa enfrentará para obter sucesso no mercado.

Atualmente, com a modernidade, temos plena consciência de que um "plano de negócios" pode concluir pela viabilidade ou não, minimizando erros e riscos em um empreendimento. Longe estamos da era em que se iniciava um empreendimento qualquer e, à medida que os imprevistos apareciam, correções e ajustes iam sendo feitos.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Ao enfrentar o desafio de administrar uma pequena empresa, tem-se como *meta principal, tirar o máximo proveito do mínimo de recursos que existem*. Devido ao seu pequeno porte, são várias as limitações e dificuldades, principalmente no que tange a recursos (humanos, financeiros e tecnológicos), não podendo esquecer também, que os pequenos empresários que até então, agiam pela intuição, deslumbram um novo cenário de mudanças vertiginosas, instigando a reagir eficazmente para se manterem no mercado.

Essa nova conjuntura econômica, onde a competitividade torna-se fator de vida ou morte, para qualquer porte de empresa, a ordem é entender, aceitar e procurar vencer os obstáculos como parte integrante dessa nova postura de organização.

Considerando esses desafios, que a cada dia se impõe a capacidade empreendedora das empresas de pequeno porte, no nosso foco de estudo será analisar a viabilidade de um empreendimento na área comercial no formato de Quiosque no seguimento de varejo de calçados, através de um plano de negócios apresentado pelo SEBRAE/SC.

É viável ou não a implantação de um empreendimento na área comercial no Shopping Balneário Camboriú?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a viabilidade de implantação de um empreendimento na área comercial no formato de quiosque no segmento de varejo de calçados, situado num shopping center da cidade de Balneário Camboriú, Santa Catarina.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Situar a empresa São Paulo Alpargatas, tendo como foco as Sandálias Havaianas;
- Apresentar um Plano de Negócios;
- Discriminar o custo do empreendimento;

- Constatar a viabilidade ou a inviabilidade do projeto;

1.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

1.3.1 TIPO DE PESQUISA

Neste estudo trata-se de pesquisa, exploratória, documental e bibliográfica. Pesquisa bibliográfica segundo Gil (2002) é desenvolvida com base em material já elaborado, constituídos de livros artigos científicos e base de dados. A principal vantagem dessa pesquisa reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente.

A pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade do problema com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições.

Na maioria dos casos essas pesquisas envolvem: (a) levantamento bibliográfico; entrevista com pessoas que tiveram experiências praticas com o problema pesquisado e (c) análise de exemplos que "estimulem a compreensão" (GIL, 2002). Caracteriza-se também por ser documental pois utiliza-se de materiais que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa, tendo como modelo, o plano de negócios do SEBRAE (GIL 2002).

CAPÍTULO 2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 PLANO DE NEGÓCIOS

É a partir de um plano de negócios que se inicia um novo empreendimento, pois necessita-se de um planejamento das facetas para saber da viabilidade de sua implantação; portanto, um bom plano soma em muito as chances de sucesso.

De acordo com Dornelas (2001, p.96), plano de negócios é: (...) "um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócios que sustenta a empresa"

Para Cunha e Ferla(1997, p. 73), conceituam o plano de negócios como sendo:

(...) a formalização de todo o conjunto de dados e informações sobre o futuro empreendimento, definindo suas principais características e condições, possibilitando a análise de sua viabilidade e os riscos, bem, como facilitando sua implantação. Ele é muito importante tendo em vista a tendência que tem a maioria dos seres humanos de priorizar uma visão parcial do novo negócio. É necessário que você pense e analise todas as facetas do novo negócio, para evitar o esquecimento de dados que reflitam a real possibilidade de negócio, para evitar o esquecimento de dados que reflitam a real possibilidade de negócio dar certo (CUNHA e FERLA,1997, p. 73)

Resumindo, o plano de negócios, apresenta a idéia básica do negócio com todos os detalhes pertinentes à ele, no que tange ao operacional como financeiro, gerencial e de mercado; portanto, o plano de negócio apresenta ao empreendedor o caminho a seguir, aumentando assim, suas oportunidades de sucesso no negócio.

(...) Um plano de negócios serve a três funções. Em primeiro lugar, ele é um plano que pode ser usado para desenvolver idéias a respeito de como o negócio deve ser conduzido. É uma oportunidade para refinar estratégias e "cometer erros no papel" em lugar de na vida real(...). Em segundo lugar, um plano de negócios é uma ferramenta retrospectiva,

em relação à qual um empresário pode avaliar o desempenho atual de uma empresa ao longo do tempo (...) A terceira razão para se redigir um Plano de negócios é aquela da qual as pessoas se lembram em primeiro lugar, isto é, levantar dinheiro(...) (CUNHA e FERLA,1997, p. 73)

Adquirir financiamentos e recursos pode ser a principal motivação para se fazer um plano de negócios.

Siegel (1993, p.18), afirma que "a maior parte dos financiadores e investidores não depositarão dinheiro em uma empresa, sem antes ver um plano de negócios (...)."

2.1.1 Objetivos e benefícios do plano de negócios

O principal objetivo de se fazer um plano de negócios conforme Dornelas (2001, p.91), é "prover uma ferramenta de gestão para o planejamento e desenvolvimento inicial de uma *start-up*, ou seja, é a oportunidade de pensar e consolidar em um único documento todas as questões que se referem ao caminho da empresa".

No que tange à análise de viabilidade e dos riscos do novo empreendimento, por intermédio de cálculo de alguns indicadores financeiros, adquiridos a partir de dados estabelecidos no plano, o que de acordo com Farah e Cavalcante (1998, p.23), proporcionam ao empreendedor uma direção Mais lucrativa.

É por intermédio do plano de negócios que o empreendedor assume suas decisões atuais no que tange a um futuro, precavendo-se de situações que por ventura interfiram nos resultados de seu novo negócio.

Segundo Cunha e Ferla (1997, p.73), enfatizam que um plano de negócios,

(...) é muito importante tendo em vista a tendência que tem a maioria dos seres humanos de priorizar uma visão parcial do novo negócio, além de ser necessário pensar e analisar todas as suas novas facetas, para evitar o esquecimento de dados que reflitam a real possibilidade de o negócio dar certo (CUNHA e FERLA,1997, p. 73).

Quando o empresário consegue novas informações e delas surgem novas idéias empreendedoras, é necessário que seja efetuado um estudo minucioso por

meio do plano de negócios sobre a empresa. Portanto, o plano de negócios é uma ferramenta de extrema importância colaborando desde a formação da empresa, sua trajetória, fornecendo cenários, programando ações viabilizando que as metas e objetivos da empresa tornem-se realidade. (SILVA, 2007).

A seguir, apresentaremos os benefícios oriundos do plano de negócios segundo Dornelas (2001, p. 97):

Entender e estabelecer diretrizes para o seu negócio;

Gerenciar de forma mais eficaz para o seu negócio;

Monitorar o dia-a-dia da empresa e tomar ações corretivas quando necessário;

Conseguir financiamento e recursos junto a bancos, governo, SEBRAE, investidores, capitalistas de risco, etc.;

Identificar oportunidades e transformá-las em diferencial competitivo para a empresa;

Estabelecer uma comunicação interna eficaz na empresa e convencer o público externo (fornecedores, parceiros, clientes, bancos, investidores, associações, etc.);

O plano de negócios ajuda o empreendedor a pensar e analisar as etapas do novo negócio; faz também, com que os investidores em potencial tomem a decisão de participar do empreendimento. Portanto, o plano de negócios deve ser entendido como um elemento da empresa, com processos estabelecidos, ou seja, precisa-se Ter bem definido os objetivos, a missão, estar atento ao seu ingresso no mercado, aumentando assim, as chances de resultados positivos.

2.1.2 A estrutura de um plano de negócios

A revisão de literatura aponta para várias formas de apresentação de um plano de negócios, mas para esta pesquisa, abordaremos Dornelas(2001, p.118), onde ele afirma que o plano de negócios possui a seguinte estrutura : capa, sumário, sumário executivo, descrição da empresa, produtos e serviços, mercado e competidores, marketing e vendas, análise estratégica, plano financeiro e anexos.

Capa – é a primeira página do plano de negócios, tendo a função de página de título, devendo conter as seguintes informações:

- Nome da empresa;
- Endereço da empresa;
- Telefone da empresa e DDD
- Endereço eletrônico do site e e-mail da empresa;
- Logotipo(se a empresa tiver);
- Nomes, cargos, endereços e telefones dos proprietários da empresa (dados do diretor presidente e principais pessoas-chave da empresa);
- Mês e ano em que o plano foi feito;
- Número da cópia;
- Nome de quem fez o plano de negócios.

Sumário - é a parte essencial do plano de negócios; também denominado de índice por alguns autores. Deverá apresentar os principais tópicos do plano de negócios, indicando a página onde estão localizados, contribuindo para melhor localização e manuseio nas consultas a serem efetuadas.

Segundo Dornelas (2001), um sumário desorganizado, causará má impressão no leitor e conseqüentemente na imagem do leitor sobre a empresa, não esquecendo que o sumário é o cartão de visitas da empresa.

Sumário executivo - trata-se da seção principal do plano de negócios, segundo Dornelas (2001, p.121), devendo conter a síntese do que será disponibilizado na sequência, para despertar mais interesse no leitor. Deverá conter as informações-chave do plano de negócios, não podendo ter mais que duas páginas, pois segundo os autores os planos de negócios menores, são mais objetivos. Deverá ser escrita de forma clara e concisa, respondendo algumas perguntas que veremos a seguir:

O quê?

Qual o propósito de seu plano?

O que você está apresentando?

O que é sua empresa?

Qual é o seu produto/serviço?

Onde?

Onde sua empresa está localizada?

Onde está seu mercado/clientes?

Por quê?

Por que você precisa do dinheiro requisitado?

Como ? Como você empregará o dinheiro na sua empresa?

Como está a saúde financeira de seu negócio?

Como está crescendo sua empresa(faturamento dos últimos três anos, etc.)?

Quanto?

De quanto dinheiro você necessita?

Como se dará o retorno sobre o investimento?

Quando?

Quando seu negócio foi criado?

Quando você precisa dispor do capital requisitado?

Quando ocorrerá o pagamento do empréstimo obtido?

Dornelas(2001, p. 121), aconselha que o sumário seja a última parte a ser escrita, embora apareça no início do plano de negócios.

2.1.2.1 Descrição da Empresa

É a seção que deverá constar um breve histórico da empresa, seu status atual, especificando características próprias da mesma.(Dornelas, 2001, p.124).

Alguns autores enfatizam, como sendo a parte mais importante do plano de negócios, entre eles, Cunha e Ferla(1997, p. 76), devendo apresentar:

Ramo de atividade – Por que escolheu este negócio?

Mercado consumidor – Quem são os clientes? O que é de valor para os clientes?

Mercado fornecedor – Quem são s fornecedores de insumos e serviços?

Mercado concorrente – Quem são os concorrentes?

Produtos ou serviços a serem ofertados – Quais as características dos produtos ou serviços? Quais seus usos menos evidentes? Quais suas vantagens e desvantagens frente às dos concorrentes? Como criar valor para o cliente por meio dos produtos ou serviços?

Localização – Quais os critérios para a avaliação do local ou do ponto? Qual a importância da localização para o seu negócio?

Processo operacional – Como sua empresa vai operar, isto é, como irá proceder, etapa por etapa? Como irá fabricar, vender, fazer os serviços? Qual trabalho será feito? Quem o fará? Com que material? Com que equipamentos? Quem tem conhecimento e experiência no ramo? Como fazem os concorrentes?

Previsão de produção, previsão de vendas ou previsão de serviços – Qual a necessidade e procura do mercado? Qual a sua provável capacidade de produção pessoal disponível e recursos financeiros? Qual a disponibilidade de matérias-primas e de insumos básicos? Qual o volume de produção/vendas/serviços que você planeja para seu negócio?

Os objetivos da empresa precisam estar claros e articulados e o mais importante, com metas realistas e atingíveis.

2.1.2.2 Descrição do Mercado e dos Consumidores

Na confecção de um plano de negócios o estudo de mercado é de suma importância, pois os mercados consumidores e o comportamento do consumidor precisam ser analisados para a implantação de um novo produto. Um estudo de mercado, pesquisas de opinião etc. que minimizem os riscos são aconselhados.

Segundo Chiavenatto (1995, p.13), existem questões essenciais que precisam ser respondidas:

- Quais são as oportunidades e os nichos de mercado a serem explorados?
- Quais são os produtos ou serviços concorrentes que existem atualmente no mercado?
- Quais são os seus pontos fortes e fracos?
- Quais serão os produtos ou serviços que poderei oferecer?
- Quem serão os clientes? O que é de valor para eles?

- Como criar valor para os clientes? Quais as vantagens competitivas?
- Quem serão os meus fornecedores?
- Quem serão os meus concorrentes?
- Quais os riscos do negócio
- Qual o potencial do negócio?

As respostas levarão o empreendedor a descrever seu negócio, bem como esclarecer quais são seu público-alvo, bem como suas necessidades e expectativas.

2.1.2.3 Descrição de Marketing e Vendas

As estratégias de marketing são os meios e métodos que a empresa utiliza para alcançar seus objetivos. Apontam, para o composto de marketing, ou os 4P's que são: produto, preço, praça e propaganda/comunicação. Denomina-se composto de marketing ou mix de marketing, as ações da empresa para obter a resposta que se almeja no mercado; é um elemento que permite a identificação do seu comportamento e sua atuação em relação à concorrência. (SILVA, 2007).

Os quatro grupos conhecidos como os "quatro Ps", apresentam-se como possibilidades de influenciar a demanda do seu produto, sendo eles: produto, preço, praça e promoção.

Produto é o que a empresa oferece para seu consumidor-alvo, podendo ser identificado como um bem físico, um serviço ou um composto de ambos (MCCARTHY; PERREAULT Jr.; 1997 p.47).

Custo é um dos principais fatores que influencia o consumidor, levando-se em conta a concorrência acirrada nos dias atuais. O custo de um bem ou serviço, não está relacionado somente o quanto o consumidor vai pagar, mas sim, seu preço em relação ao preço apresentado pelo concorrente.

"A estratégia de custos adotada por uma empresa interfere diretamente na imagem do produto no mercado e em qual segmento irá consumir o produto." (DORNELAS, 2001, p. 150). Portanto, a empresa precisará estabelecer seu objetivo de mercado de uma forma clara, definindo como atuar em relação à concorrência.

A Praça define o local onde se efetua a distribuição do produto ou serviço, incluindo as atividades da empresa de levar o produto até o consumidor (KOTLER e ARMSTRONG, 1998, p. 31).

A Promoção, dos bens e produtos oferecidos pela empresa que é a comunicação da informação entre vendedores e compradores potenciais; a promoção em muitas empresas é o ponto máximo do marketing. O primeiro fator a ser considerado, é a propaganda, de suma importância na informação prestada. A habilidade de construir imagens do produto na mente do consumidor também é um fator relevante.

2.1.2.4 Plano Financeiro

Segundo Holanda, (1986, p.58), "Dentre as diferentes partes que integram qualquer projeto, o orçamento de custos e receitas é sem duvida, uma das mais importantes". Ainda de com o mesmo autor, todos os elementos básicos do projeto como mercado, engenharia, localização, finanças e outros, estão homogeneizados, em termos financeiros e sintetizados de forma correta para uma avaliação das repercussões econômicas do investimento que se quer realizar.

O objetivo central do estudo de um projeto é detectar se o resultado que ele produz compensa a soma dos esforços e recursos aplicados na atividade produtiva determinada fisicamente pela etapa de engenharia. (BUARQUE, 1984).

Os custos podem ser classificados em fixo e variáveis segundo Holanda (1986), faz-se a distinção de acordo, sejam ou não independentes do volume de produção ou do grau de utilização da capacidade produtiva. Definido, custos fixos são os que permanecem inalterados independentemente do volume de produção ou comercialização ou ainda do grau de utilização da capacidade produtiva; advêm da própria existência da empresa.

Custos variáveis são os que variam conforme o volume de produção ou de comercialização. A função do custo, portanto, o custo total, é obtido através das somas dos custos fixos e custos variáveis. O ponto de equilíbrio é definido pelo ponto em que a empresa não terá prejuízo, mas também não terá lucro; portanto, as receitas da empresa cobrem todos os gastos, não sobrando nada de lucro. O ponto de equilíbrio, portanto é o nível de produção e vendas necessárias para igualar

receitas e custos; se o nível de vendas esta abaixo do ponto de equilíbrio significa que o total de receitas não é suficiente para cobrir os custos fixos e variáveis, ou seja, o custo total. (JAEGER, 2004)

2.1.2.5 Análise estratégica

É de suma importância segundo Dornelas (2001), a análise dos ambientes externo e interno, onde são medidos os riscos relacionados ao negócio, as oportunidades de mercado identificadas, os pontos fortes e fracos da empresa, podendo então a partir daí, a empresa definir seus objetivos, metas e estratégias a serem implementadas.

A análise do ambiente de negócios, ou seja, a análise das oportunidades e ameaças apresenta como o mercado esta para a empresa. É necessário que a empresa identifique seus pontos fortes e fracos para que possa definir as oportunidades de negocio que sejam mais atrativas e quais são os riscos, que estão mais suscetíveis para então estabelecer metas e objetivos e também sua estratégia de negócio. (DORNELAS, 2001)

Segundo, Degen (1989), os problemas que representam os riscos do negócio necessitam ser bem entendidos pelo empreendedor, antes do inicio do seu negócio. Portanto, face necessário que o empreendedor possua soluções para os riscos, para que o negocio não seja inviabilizado.

Possíveis problemas que poderão surgir:

- Problemas de ordem pessoal: Quando o empreendedor não se sente atraído pelo negocio, ou quando não se identifica com algumas tarefas obrigatórias do negocio, ou quando o empreendedor não tem capacidade administrativa, técnica e mercadológica, que o negocio exige;
- Problemas relacionados com a inovação: Dizem respeito aos problemas técnicos para a produção de um novo produto que podem ser em algumas situações complexos, além de problemas de adequação aos canais de distribuição e comercialização e problemas de aceitação de produtos e serviços.

- Problemas de comercialização: referem-se a identificação dos clientes (seus hábitos de compra, suas reações, o potencial de mercado e a determinação das vantagens competitivas relativas aos concorrentes). Cabe ao empreendedor desenvolver uma metodologia para identificar os clientes e atraí-los para comprar seus produtos ou serviços;
- Problemas de rentabilidade: diz respeito a definição do preço do produto; sendo necessário computar todos os custos diretos e indiretos do empreendimento inclusive, a remuneração do investimento em ativos e capital de giro.

Ainda de acordo com o autor citado acima, os riscos sempre existirão pois fazem parte de toda a atividade empreendedora. Entretanto, podem ser minimizados de acordo com as medidas adotadas pelo empreendedor,

CAPÍTULO 3 - PERFIL DAS SANDÁLIAS HAVAIANAS

3.1 São Paulo Alpargatas S/A - Histórico da Empresa

A Companhia foi fundada em 1907, na cidade de São Paulo, por investidores de origem britânica, para produzir e vender Alpargatas (trançado de juta em corda para solado) e outros produtos como lonas e coberturas. Suas ações são listadas em Bolsa de Valores desde 1913 (Alpargatas, www.alpargatas.com.br).

Nos anos 30 e 40, a Companhia começou a diversificar sua linha de produtos, das tradicionais Alpargatas para outros tipos de calçados, como sapatos de couro, sandálias e tênis. Em 1940 mudou o nome definitivamente para São Paulo Alpargatas S.A., expandindo suas linhas de tecidos e de manufatura de lonas e coberturas para indústria de confecções (CAETANO, 2003).

Nos anos 50 a Alpargatas lança o primeiro jeans brasileiro e na década de 60, chegam ao mercado as Sandálias Havaianas. Nos anos 70, o processo de expansão da Companhia inclui o lançamento da marca Topper e aquisição da marca Rainha.

Nos anos 90, a empresa sofreu uma reestruturação, com o intuito de transformar a cultura focada na produção, para uma cultura com foco no mercado. Nesta década, a empresa abandonou diversos negócios não rentáveis e outros que não faziam parte da nova estratégia da Companhia. Foi nesta época que a empresa encerrou as atividades de confecções e também a parceria com a Nike para a produção do calçado no Brasil.

Em contrapartida, a empresa passou a licenciar as marcas Timberland e Mizuno, visando ampliar a sua exposição internacional, adotar novas tecnologias de produção e assegurar a presença de marcas internacionais em seu *portfolio*.

No ano de 2003 a empresa aderiu ao Nível 1 de Governança Corporativa da Bovespa, ampliando o compromisso de transparência e adoção de padrões mais elevados de divulgação de informações aos investidores.

Relevante também foi a mudança da estrutura acionária, quando o Grupo Camargo Corrêa, que já era o maior acionista, assumiu o controle total da empresa.

A liderança de mercado da Alpargatas foi determinante para o negócio, pois a estratégia do grupo Camargo Corrêa prevê a presença somente em negócios em que seja uma das 3 maiores do mercado (CAETANO, 2003).

A São Paulo Alpargatas firmou-se no mercado como uma empresa de marcas, com destaque para Havaianas, Rainha, Topper, Sete Léguas e Locomotiva. Mantém oito fábricas no Brasil, nos Estados de SP, RN, PB, RS, AM e MG, atua diretamente no varejo por intermédio das lojas Meggashop e Timberland e emprega aproximadamente 11 mil pessoas.

Em 2004, a receita bruta de vendas atingiu R\$1.118,3 milhões, comercializando 142 milhões de calçados, 20,2 milhões de m² de lonas e encerados, e 2 milhões de artigos esportivos. Seis por cento do faturamento originou-se de exportações (Alpargatas, www.alpargatas.com.br).

3.2 Sandálias Havaianas – Origem do Produto

Desde a fabricação do primeiro par de sandálias Havaianas em 1962, o objetivo da empresa era criar um produto de alta escala de produção e preço acessível, visando atender às necessidades de uso da camada da população das classes C, D e E. (Alpargatas, www.alpargatas.com.br).

Era um produto inovador à época, produzido a partir da borracha sintética e de baixíssimo custo de produção. O posicionamento voltado para as camadas menos favorecidas da população ficou marcado pelas famosas campanhas de televisão tendo como garoto-propaganda o humorista Chico Anísio e o *slogan* do produto “não deformam, não têm cheiro e não soltam as tiras”.

Apesar das vendas terem atingido a incrível marca de 100 milhões de pares produzidos em um único ano durante a década de 90, o produto era amplamente copiado pela concorrência e tinha uma imagem negativa junto às camadas de poder aquisitivo mais elevado, resultando em baixas margens de lucro.

Nem mesmo o domínio de 90% do mercado de sandálias de borracha garantia uma rentabilidade adequada para o produto. Contudo, o calçado não sofreu nenhuma modificação e passou a ser considerado apenas um produto de uso por pessoas pouco exigentes, sendo considerado de baixo prestígio mesmo em classes de baixa renda.

3.3 Sandálias Havaianas – Reposicionamento do Produto

Segundo Gomes (2005), o ambiente para a transformação do posicionamento das Sandálias Havaianas surgiu a partir de 1994, com o advento do Plano Real, que elevou o padrão de vida e o poder aquisitivo da população brasileira. A primeira empresa que percebeu esta oportunidade foi a Grendene e seu chinelo Rider, feito a partir do PVC. Com preço mais elevado do que as Havaianas, mas com uma linha de produtos mais confortável e colorida, amparada por forte campanha de comunicação com artistas consagrados e o *slogan* "Dê férias aos seus pés", a Grendene ganhou mercado e o gosto da população brasileira. (Alpargatas, www.alpargatas.com.br)

Nos anos 90, a Alpargatas definiu uma estratégia de marketing que mudou completamente o *status* das sandálias, lançando várias versões das Havaianas. A nova estratégia foi baseada em três premissas, conforme exposto por Gomes (2005): (1) ampliação da linha de produtos (Havaianas Top); (2) suporte de mídia eletrônica e impressa com forte campanha publicitária; (3) foco na distribuição da nova linha no canal de varejo de calçados.

O glamour das Havaianas surgiu a partir da estratégia de revitalização da marca em 1994, com o lançamento das Havaianas Top. Até então, as Havaianas tradicionais existiam somente em 5 cores. Essa estratégia de revitalização incluiu o lançamento de cores da tendência da moda, embalagens, novos expositores e propaganda direcionada para um público consumidor de classe média (GOMES, 2005).

A empresa passou a utilizar atores famosos em sua campanha, mostrando que eles também utilizavam o produto em situações de lazer ou em suas residências.

Nesta fase, a empresa identificou que 90% das compras de Havaianas eram feitas por impulso, tornando o ponto-de-venda essencial para a conquista de consumidores das classes A e B. Foram criados projetos específicos visando atender aos canais de atacados, varejo de calçados e auto-serviço. Embora de baixo volume comparativamente às Havaianas tradicionais, mas com uma resposta bastante positiva do mercado, a empresa construiu um novo segmento de mercado para seu calçado.

Após este período, a empresa decidiu constituir uma nova unidade de negócios para as Sandálias Havaianas, com uma equipe exclusiva para pensar e operacionalizar a estratégia. Foram criadas diversas linhas de produtos, visando atender a distintos segmentos de mercado, como surfistas, crianças, mulheres e aventureiros. (Alpargatas, www.alpargatas.com.br)

A segmentação e o reposicionamento do produto foram muito bem sucedidos e encorajou a empresa a discutir internamente a possibilidade de adotar estratégia semelhante para as sandálias Havaianas no mercado internacional. (GOMES, 2005).

Este não foi o primeiro caso de reposicionamento de uma marca de calçados no mercadointernacional. Caso semelhante ocorreu durante a década de 90 e envolveu a marca de sapatos Hush Puppies, cuja história merece um breve relato.

Hush Puppies Estabelecida em Rockford, Michigan, a Wolverine World Wide é mais conhecida pela marca de sapatos Hush Puppies. Após começar como uma pequena empresa, atualmente a Wolverine distribui suas marcas em 167 nações, produzidos em 29 países. Sua missão é ser a maior empresa de calçados não esportivos do mundo (MIBIZWEST, 2005).

Embora uma marca bastante popular nas décadas de 60 e 70, a marca Hush Puppies ficou caracterizada como "sapatos para idosos" nos anos 80, período em que a Wolverine sofreu grandes mudanças estratégicas ao se desfazer de ativos e redefinir suas áreas de competência.

O fortalecimento da marca e o reposicionamento do produto para o mercado jovem recuperaram a imagem da Hush Puppies, tornando-a novamente surpreendentemente popular – com apresentações em eventos de grande repercussão como a entrega do Oscar, filmes como Forrest Gump, e uso do produto por personalidades da televisão. (Alpargatas, www.alpargatas.com.br)

Em 1996 a revista Business Week elegeu as "Hush Puppies Classics" um dos "Best New Products of 1996." A expansão global também fez parte da nova estratégia da empresa. Diversificar a base de clientes era essencial para a expansão da companhia, já que o mercado americano encontravase saturado.

Para isso a empresa buscou novos mercados e o fortalecimento de suas marcas, pois havia a crença de que marcas globais iriam prevalecer e se tornar desejadas por consumidores de todo o mundo. (QUEIROZ; NAKAGAWA; HENZO, 2004)

Embora a marca Hush Puppies tenha sido criada para ser uma marca global durante os anos 50, as barreiras do comércio internacional e as próprias limitações da empresa para a produção em diversas regiões motivou a busca de empresas de manufatura de calçados nestes locais e o licenciamento do produto para produção e comercialização regional. (MIBIZWEST, 2005)

As mudanças no ambiente econômico global levaram a uma revisão deste modelo. A Wolverine passou a desenvolver os modelos e produzi-los em empresas terceirizadas, deixando aos distribuidores locais a responsabilidade exclusiva de distribuição e promoção em suas áreas de atuação. Ainda assim, a empresa mantém um rígido controle sobre o posicionamento de suas marcas nos diversos mercados em que atua. A Wolverine controla as ações de marketing, propaganda e materiais promocionais desenvolvidos pelos parceiros globais, com o intuito de assegurar uma estratégia de "*branding*" única para a Hush Puppies.

Conforme a empresa destaca, adaptações na estratégia de marketing são necessárias para atender às idiossincrasias de cada mercado, porém estas são previamente aprovadas pela matriz em Rockford (MIBIZWEST, 2005).

3.4 Desempenho das Sandálias Havaianas em 2004

A Havaianas é atualmente o principal produto da unidade de negócios Sandálias, que responde também pela marca "Samoa". O ano de 2004 assistiu a um recorde de vendas, com 129,7 milhões de pares comercializados, volume 16% superior ao de 2003, com crescimento nas exportações de 85% no mesmo período. Como consequência, a unidade de negócios passou a representar 43% da receita da São Paulo Alpargatas S.A. (Alpargatas, www.alpargatas.com.br)

Este mercado caracteriza-se pela presença de poucas empresas nacionais de grande porte que investem constantemente em fatores como construção de marca, comunicação em massa, inovação de produtos e ampla rede de distribuição para manterem-se competitivos. (QUEIROZ; NAKAGAWA; HENZO, 2004)

Destaca-se como principal concorrente da São Paulo Alpargatas a empresa Grendene, líder do mercado de calçados brasileiro, com ampla linha de produtos e licenciamentos de marcas consagradas e personalidades, dentre as quais Xuxa, Gisele Bündchen, Warner Bros, dentre outras.

A Alpargatas não atua de forma tão intensa em licenciamentos como a Grendene, porém algumas iniciativas de parcerias já marcaram o produto

Havaianas H.Stern, com tiras decoradas em ouro e diamantes, resultado da união do prestígio das sandálias com a sofisticação da marca de jóias;

Havaianas adornadas com cristais Swarovski foram distribuídas em Hollywood aos candidatos do Oscar;

Havaianas Audi, *show room* montado na balsa da Audi, em Angra dos Reis (RJ), onde artistas e personalidades foram presenteados com sandálias dessa série limitada;

Havaianas IPE – Instituto de Pesquisas Ecológicas. São três modelos que retratam animais da fauna brasileira ameaçados de extinção.

Outros projetos especiais foram desenvolvidos para a marca Mont Blanc e para o Consulado da Espanha.

O bom desempenho das Havaianas foi resultado de três estratégias, conforme descrito no relatório de 2004 da empresa:

Ampliação da linha com produtos de maior valor agregado;

Exploração de novas ocasiões de consumo: mais do que uma sandália para uso em férias, na praia e em casa, a Havaianas conquistou novos espaços, como um produto de moda e ícone de comportamento;

Qualidade da comunicação, ações promocionais e eventos. O posicionamento como produto de moda foi reforçado com a presença nos principais eventos de moda do Brasil: a São Paulo Fashion Week e a Rio Fashion Week.

A inovação, expansão das linhas de produtos e o investimento na comunicação com os consumidores procuram reforçar o posicionamento das Havaianas como um produto que "todo mundo usa". (MIBIZWEST, 2005)

3.5 Internacionalização das Sandálias Havaianas

Até 1999 o produto era exportado para mais de 40 países, principalmente da América Latina, África e alguns países da Ásia. A empresa utilizava basicamente a mesma estratégia, sem nenhuma alteração no produto, comunicação ou promoção.

As Havaianas eram comercializadas para as camadas populares, a preços relativamente baixos. No entanto, apresentava-se uma oportunidade de posicionamento distinto para as sandálias Havaianas em mercados de elevado poder aquisitivo, como os EUA, Austrália e Europa. Segmentação e Posicionamento das Havaianas. (Alpargatas, www.alpargatas.com.br)

A empresa tinha dois caminhos: seguir com a exportação do produto para classes de menor poder aquisitivo ou desenvolver uma estratégia de introdução do produto nos países desenvolvidos, focando principalmente as classes A e B. As duas opções eram praticamente antagônicas e exigiriam estratégias bastante distintas. (QUEIROZ; NAKAGAWA; HENZO, 2004)

Focar na base da pirâmide permitiria uma rápida penetração de mercado e volumes expressivos, porém com risco de facilitar a cópia do produto por concorrentes de baixo custo, principalmente fabricantes chineses, responsáveis por mais de 50% da produção do setor de calçados do mundo e (10 vezes a produção brasileira) (GOMES, 2005).

De outro lado, a adoção de uma estratégia de entrada em mercados desenvolvidos exigiria elevados investimentos na criação de marca e na conscientização de um público consumidor muito mais exigente.

Embora houvesse ainda outros desafios a serem superados, o sucesso do reposicionamento do produto no Brasil e sua transformação em um item de moda destinado às classes de maior poder aquisitivo estimularam a direção da empresa a optar pela segunda estratégia para entrada nos mercados europeu e americano.

Desde o início, a empresa procurou selecionar uma equipe de profissionais para trabalhar diretamente com os distribuidores exclusivos nomeados para cada região ou país, visando promover as vendas e a correta exposição dos produtos nos pontos de vendas. Esta equipe tinha por missão fazer com que o distribuidor de cada país percebesse que a marca possuía alto valor agregado (QUEIROZ; NAKAGAWA; HENZO, 2004)

Uma estratégia ousada foi estabelecida para os principais mercados internacionais. O projeto começou em 2001 pelos dois países formadores de opinião (Itália e França). Neste ano as Sandálias Havaianas participaram de uma mostra sobre a América Latina na Galerie Lafayette, em Paris. O sucesso desse evento facilitou a exportação de Havaianas para outros países, entre eles Inglaterra, Bélgica, Suíça, Grécia e Mônaco. Nos EUA, por exemplo, foram realizadas várias

ações como a participação na New York Fashion Week, a distribuição do produto em megaeventos, como a entrega do Grammy e do Oscar em 2003 e o MTV Awards.

Este trabalho foi realizado em conjunto com o distribuidor dos EUA, visando divulgar a marca graças à associação com eventos de grande prestígio e ao uso do produto por formadores de opinião. O posicionamento estratégico de vender a marca, e não o produto, caracteriza a atuação da Alpargatas no mercado internacional.

Estratégia de Precificação: O preço médio de sandálias de linha na Europa gira em torno de € 25 a € 30, enquanto nos EUA varia entre US\$ 10 e US\$ 15. Quando se fala em Havaianas customizadas, o preço final ao consumidor pode atingir de US\$ 100 a US\$ 120.

Estratégia de Promoção: As Sandálias Havaianas seguiram uma estratégia de adaptação do mix de promoção em todos os países onde atua. As ações promocionais são coordenadas pelo distribuidor local e diversas adaptações são realizadas, principalmente em embalagem, promoção de vendas e execução da propaganda.

A adaptação da comunicação era fundamental, pois os artistas que divulgavam o produto no Brasil não eram conhecidos no exterior. Esta adaptação ocorreu, por exemplo, em campanhas realizadas na América Latina.

Nos países europeus e nos EUA, por outro lado, a ênfase residiu em atividades de assessoria de imprensa, nas quais são flagrados artistas calçando as Sandálias Havaianas em festas ou durante momentos de lazer.

Estratégia de Distribuição: A empresa criou um departamento de exportação para gerenciar o relacionamento com seus agentes e distribuidores locais, que atuam com acordos de exclusividade mútua, o que permite promover os negócios e a exposição das marcas nos pontos-de-venda da forma mais apropriada às características de cada país (Alpargatas, www.alpargatas.com.br)

Esses distribuidores utilizam seu conhecimento de mercado para propor ações de marketing e vendas e auxiliar os clientes em feiras e eventos. No exterior, as Havaianas mantiveram sua posição de ícone do Brasil, sendo comercializadas em locais exclusivos através de parcerias com lojas famosas, como Saks Fifth Avenue, em Nova York, Le Printemps, em Paris, e Selfridges, em Londres. É uma estratégia direcionada a agregar valor à marca. As Havaianas também são comercializadas em lojas de departamento, como Galleries Lafayette, Bloomingdales

e Lord & Taylor, e em renomadas butikues, dividindo espaço com grifes consagradas (NAIDITCH, 2005).

No final do ano, as Havaianas chegavam a 56 países, após abrirem mercados também na Alemanha, Holanda, Finlândia, República Tcheca e Suécia, por exemplo. O Caribe também é o principal destino das sandálias Samoa, que em 2003 passaram a ser exportadas para Cuba, país que também começou a importar o tênis Conga. Além disso, uma equipe viaja permanentemente pelo mundo com o objetivo de identificar oportunidades de negócio e selecionar pontos estratégicos para a promoção das marcas.

O maior mercado para as exportações da Alpargatas é a América Latina, que representa 61% da receita, seguido da Europa com 12%, EUA com 10% (mercado que apresenta maior oportunidade de crescimento das exportações), Oceania com 10% e Ásia com 7% (Alpargatas, www.alpargatas.com.br).

3.6 Desafios para o Futuro

A Alpargatas possui outras marcas e produtos que se encontram na fase inicial de entrada em diversos países: Rainha, Topper, Lonas & Coberturas, Samoa, Conga, Botas de Borracha, e as marcas licenciadas Timberland e Mizuno para os mercados do Mercosul.

Planejamento Estratégico Conforme a definição da própria empresa (SÃO PAULO ALPARGATAS, 2003), a Alpargatas é uma empresa focada em marcas e ancorada por 3 grandes pilares: crescimento rentável, excelência operacional e pessoas. Como uma empresa de marcas, existe forte preocupação na defesa do *design* e da qualidade, que se traduz em forte ênfase na inovação de produtos capazes de agregar valor à marca e oferecer bem-estar ao cliente.

Por se tratar de um artigo de moda, as Sandálias Havaianas correm o risco de ser apenas um modismo e perder o espaço conquistado. A estratégia da empresa é manter um ritmo constante de lançamentos de cores e modelos, buscando adaptar-se às tendências do mercado. Esta estratégia deverá ser mantida para o mercado internacional.

Para sustentar o crescimento, um novo planejamento estratégico vai nortear a Alpargatas nos próximos 5 anos. São ações que têm o objetivo de reforçar suas

vantagens competitivas e reforçar a atuação como empresa de marcas globais. Conforme o Relatório Anual de 2004 da empresa, o crescimento consistente no Brasil e no exterior se dará graças à ênfase na otimização industrial, pesquisa e desenvolvimento, qualidade e internacionalização (SÃO PAULO ALPARGATAS, 2004).

Cada uma dessas áreas foi desdobrada em diversas ações, como investimentos em inovação e tecnologia, aumento de capacidade produtiva, ganhos de escala e de produtividade, além da capacitação de pessoas. A estrutura organizacional foi redefinida, agrupando nas mesmas unidades de negócio as marcas que possuem sinergias. (GOMES, 2005)

A operação fabril passará a ser coordenada pela nova Diretoria Industrial, com o objetivo de adotar e disseminar as melhores práticas de produção e ampliar os índices de produtividade. A área de pesquisa e desenvolvimento de produtos será centralizada em outra diretoria, como forma de reforçar a capacidade de inovação.

Essas diretorias integrarão as áreas corporativas, que atuam no apoio aos negócios, tais como Finanças e Relações com Investidores, Recursos Humanos, Comunicação e Mídia, e Jurídico. Como assessorias diretas à Presidência foram criadas as áreas de Inteligência de Negócios e um Comitê de Marketing. A Inteligência de Negócios será responsável pelo acompanhamento do planejamento estratégico e pela prospecção de novos negócios, enquanto o Comitê de Marketing auxiliará na estratégia de comunicação das marcas

Segundo Gomes (2005), a empresa tem condições de acelerar sua expansão internacional, porém pretende manter a estratégia de posicionamento das sandálias como produto de elite. Tal fato se deve, inclusive, pela ausência de capacidade ociosa na única fábrica do produto, localizada na Paraíba. O desenvolvimento de novas plantas industriais certamente será um desafio para a expansão das operações internacionais da marca, a exemplo do que ocorre com a marca americana Hush Puppies, produzida atualmente em 29 países. Grandes mercados ainda não explorados, especialmente no sudeste asiático, poderão implicar na abertura de fábricas próximas ao mercado consumidor.

As exportações de Havaianas em 2004 atingiram 70 países e saíram dos índices históricos de 3% para alcançar o recorde de 6%, muito embora sua principal concorrente, a Grendene, exporte ao redor de 15% de sua produção, tendo atingido o pico de 25% no ano de 2003. Existe um mercado potencial enorme no exterior

para os chinelos de dedo, que podem ser explorados por outras empresas brasileiras ou mesmo empresas de outras nações. O processo produtivo é relativamente simples e, portanto, de fácil imitação, tornando difícil a construção de vantagens competitivas duradouras.

A empresa havia comercializado em 2003 mais de 5 milhões de pares no mercado externo, contudo as Havaianas se tornaram o produto brasileiro mais pirateado no exterior e, segundo estimativas, se não fossem os produtos piratas o volume de vendas poderia ter alcançado o expressivo número de 11 milhões de pares (CORREA, 2003).

O resultado disto é que a empresa teve que estampar um selo holográfico nas sandálias para atestar sua originalidade, que terá um impacto de 5% no custo de produção. Até o momento a Alpargatas tem trabalhado fortemente na construção da marca Havaianas, tendo obtido bons resultados em termos de imagem, rentabilidade e prestígio.

Esta estratégia tem se mostrado coerente, pois a marca é um ativo intangível de difícil imitação pela concorrência. A notoriedade da marca e a sua associação com o Brasil oferecem oportunidades de extensão da marca para outros produtos, como toalhas, camisetas, biquínis e artigos de praia, mais associados com um estilo de vida do que com a indústria de calçados. A empresa deu os primeiros passos nesse sentido com a criação das Havaianas Socks, porém o mercado oferece outras oportunidades ainda não exploradas pela empresa. (SÃO PAULO ALPARGATAS, 2004)

Deve-se ressaltar que o chinelo de dedo é um item de consumo apenas nos períodos de verão e primavera do Hemisfério Norte, o que ocasiona forte sazonalidade do produto nestes países. O lançamento de outros produtos associados à marca poderia ampliar a presença nos pontos de venda em outras épocas do ano. Outra forma de acelerar as vendas nos principais mercados é a vinculação do produto a personalidades conhecidas nos mercados internacionais, brasileiras ou não.

A parceria com personalidades famosas no exterior certamente poderia agregar valor para a marca Havaianas e facilitar a comercialização do produto em novos pontos-de-venda e/ou atrair novos consumidores para o produto. Em termos de distribuição, a São Paulo Alpargatas comercializa grande parte de sua produção através de distribuidores e atacadistas, enquanto o restante é negociado

diretamente com grandes redes varejistas, no Brasil e no mundo. (SÃO PAULO ALPARGATAS, 2004)

Este sistema mostrou-se o mais apropriado para o *portfolio* de produtos atual e dificilmente será modificado, mesmo que ocorra uma extensão de marca das Havaianas para outros itens. A Samoa, outra marca de sandálias da empresa, poderá transformar-se em outro item de exportação, muito provavelmente com uma nova estratégia de posicionamento, possibilitando à São Paulo Alpargatas conquistar novos mercados e segmentos distintos das Havaianas (QUEIROZ; NAKAGAWA; HENZO, 2004)

4 PLANO DE NEGÓCIOS

4.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A empresa Sandaliaria Brasil, será localizada na Rua Santa Catarina, número 01, no bairro dos Estados, CEP: 88.339-005 Município de Balneário Camboriú, SC. Este é o mesmo endereço do Shopping Balneário Camboriú no qual a empresa está situada e tem como razão social Banchi Comércio de calçados LTDA.

Trata-se de uma loja no formato de Quiosque que possui doze metros quadrados e será localizada ao longo de uns dos corredores Shopping Balneário Camboriú.

O contrato com o shopping é temporário, tem duração de um ano, com início em 04/07/2009 e término em 04/07/2010, podendo ser renovado mediante acordo entre as partes, no caso, o Shopping Balneário Camboriú como locador e Sandaliaria Brasil como locatária.

Este quiosque possuirá dois sócios sendo um deles Flávio Banchi, o qual responderá pelo outro sócio para a realização deste trabalho. A empresa iniciara suas atividades no mês de Julho, tem forma legal de microempresa e está no Sistema integrado de Pagamento de Imposto e Contribuição (SIMPLES). É também considerada microempresa pelo IBGE, por contar com dois colaboradores, ou seja, menos que os nove estabelecidos para estarem nessa classificação. Conta também com o apoio de uma empresa de contabilidade que presta serviços para controle desta área na organização.

A principal atividade desenvolvida no empreendimento é a revenda de sandálias da marca Havaianas, a qual é muito conhecida nacional e internacionalmente, e também acessórios como pingentes e bijuterias para a personalização delas.

A Sandaliaria Brasil não é franquia apesar de ter mais três quiosques nos Estados de Santa Catarina e no Paraná, não possui contrato formal com a fábrica das sandálias a "São Paulo Alpargatas", tendo apenas uma autorização para venda de qualquer produto da marca, mas fica proibida a veiculação da marca Havaianas

em seu estabelecimento. Segundo o proprietário isso se torna interessante, pois desta forma não é preciso pagar nenhum valor para comercialização dos produtos relacionados à marca, e nem ficar preso a restrições impostas quando se trata de uma franquia.

A empresa em estudo não realiza a compra dos produtos diretamente da "São Paulo Alpargatas" sendo estes comprados de distribuidores que detêm os direitos de revenda no estado, os quais vendem para empresas como a Sandaliaria Brasil que apenas comercializam o produto.

A venda dos produtos na Sandaliaria Brasil será de sandálias padronizadas e personalizadas, tendo no último o foco principal já que agrega maior valor ao produto, trazendo maior retorno para a organização. A personalização ocorre através da aplicação dos broches e semi-jóias, as quais podem ser adicionadas a qualquer sandália escolhida pelo cliente.

4.1.1 Dados dos Empreendedores

Sócio 1

Nome: Flávio dos Santos Banchi
Endereço: Rodovia João Paulo, numero 710, apartamento 704, Bloco B, Torre1
Cidade: Florianópolis Estado: Santa Catarina
Telefone: (48) 78121736
E-mail: flaviosbanchi@hotmail.com

Sócio 2

Nome: André dos Santos Banchi
Endereço: Rodovia João Paulo, numero 710, apartamento 704, Bloco B, Torre1
Cidade: Florianópolis Estado: Santa Catarina

Telefone: (48) 99659439
E-mail: andrebanchi@hotmail.com

4.1.2 Dados do Empreendimento

Denominação do estabelecimento: Sandaliaria Brasil
CNPJ: 10.829.196/0001-85
Localização: Balneário Camboriú Shopping - Rua Santa Catarina, 01 – Loja Q19 - Bairro dos Estados - Balneário Camboriú - SC

4.1.3 Missão da empresa

O quiosque Sandaliaria Brasil tem como missão comercializar sandálias básicas e personalizadas da marca Havaianas, atendendo seus clientes com bastante atenção e simpatia, visando sua plena satisfação.

4.1.4 Setor de atividade

- () Indústria
- (X) Comércio
- () Serviços
- () Outros

4.1.5 Aspectos Jurídicos e legais

Aspectos jurídicos e legais estão relacionados as normas e leis que regem o ambiente em que a empresa esta inserida, o que existe entre outros, que uma serie de obrigações legais e tributarias sejam cumpridas para seu funcionamento.

O quiosque Sandaliaria Brasil, enquadra-se como sociedade mercantil, por dois ou mais sócios que visam a exploração de atividades no comercio. Já enquanto a sociedade mercantil, a mesma será do tipo "sociedade por quota de responsabilidade limitada" em que cada sócio tem uma única quota, definida de

acordo com o percentual investido individualmente para compor o capital social da empresa.

A responsabilidade de cada sócio é limitada a importância do capital social, obedecendo à composição em quotas distribuídas entre os sócios. Neste tipo de sociedade, cabe ressaltar a necessidade de confecção de um contrato social, cujo modelo é fornecido pela junta comercial do estado de Santa Catarina – JUCESC.

O quadro societário do empreendimento será composto por Flavio dos Santos Banchi e André dos Santos Banchi, sendo o capital social composto por quotas de igual valor – ambos com 50 por cento.

O registro da empresa, segundo o SEBRAE/SC, contemplará as etapas resumidamente a seguir:

- a) 1º passo: consulta de viabilidade, Prefeitura Municipal em que for instalada a sede do estabelecimento;
- b) 2º passo facultativo; consulta prévia – Receita Federal;
- c) 3º passo: registro da empresa na junta comercial do Estado de Santa Catarina – JUCESC;
- d) 4º passo: Obtenção do CNPJ – Receita Federal;
- e) 5º passo: Obtenção de alvará e inscrição no cadastro fiscal: Prefeitura Municipal / Secretaria de Finanças;
- f) 6º passo: obtenção da inscrição estadual – Secretaria do Estado da Fazenda.

Em relação aos impostos, o Quiosque enquadra-se no perfil das empresas que podem optar pelo SIMPLES – sistema integrado de imposto e contribuições das microempresas e das pequenas de pequeno porte – Segundo a Receita Federal 2006, trata-se de um regime tributário simplificado, em vigor desde 1º de Janeiro de 1997. As empresas que se enquadram no SIMPLES pagam diversos impostos e contribuições (IRPJ, PIS, COFINS, CSLL, INSS Patronal e IPI) mediante um único recolhimento mensal de acordo com seu faturamento. O SIMPLES poderá incluir o ICMS e/ ou o ISS devido por microempresa (ME) ou empresa de pequeno porte (EPP), desde que o Estado e/ou o município em que esteja estabelecida venha aderir ao Simples mediante convenio. A inscrição no SIMPLES dispensa ainda, a pessoa jurídica de pagamento das contribuições instituídas pela União, como as destinadas ao SESC, ao SESI, ao SENAI, ao SENAC, ao SEBRAE, e seus congêneres, bem como as relativas as salário-educação e a Contribuição Sindical Patronal.

A alíquota SIMPLES irá variar de acordo com a receita bruta acumulada, conforme demonstra a tabela a seguir:

RECEITA BRUTA ACUMULADA	ALÍQUOTAS
Até 60.000,00	3,0%
De 60.000,01 até 90.000,00	4,0%
De 90.000,01	5,0%
De 120.000,00	5,4%

Autor: Receita Federal, (2006)
Tabela 1: Alíquota SIMPLES para ME

RECEITA BRUTA ACUMULADA	ALÍQUOTAS
Até 240.000,00	5,4%
De 240.000,01 até 360.000,00	5,8%
De 360.000,01 até 480.000,00	6,2%
De 480.000,00 até 600.000,00	6,6%

Fonte: Receita Federal, (2006)
Tabela 2: Alíquota SIMPLES para EPP

Ainda, segundo o SEBRAE/SC 2006 os impostos recolhidos por EPP/SIMPLES incluem os encargos sociais – INSS sob o salário dos funcionários, conforme valores abaixo especificados:

DESCRIÇÃO	%
FGTS	8%
A provisionar: 13º salário	9%
1/3 s/ férias	3%
Auxílio doença(*)	0,5%
eventuais(*)	1,5%
Total de recolhimentos	31%

Fonte: Receita Federal, (2006)
Tabela 3: Encargos Sociais - INSS

(*) auxílio doença e encargos eventuais variam de empresa para empresa

4.1.6 Capital Social

O capital social é representado por todos os recursos (dinheiro, equipamentos, ferramentas, etc.) colocado(s) pelo(s) proprietário(s) para a montagem do negócio. O capital social é representado por 80 (oitenta cotas), de 1.000,00 reais cada uma, totalizando 80 mil reais, que serão integralizados conforme o necessário da seguinte forma: 40.000,00 de cada sócio:

<i>Nome do sócio</i>	<i>No de quotas</i>	<i>R\$</i>	<i>% de participação</i>
Flávio dos Santos Banchi	40	40.000,00 R\$	50%
André dos Santos Banchi	40	40.00,00 R\$	50%

Autor: BANCHI, (2009)

Tabela 4: Capital Social

4.1.7 Fonte de Recursos

Os recursos necessários a realização do empreendimento serão provenientes dos próprios sócios, portanto, sem necessidade de nenhuma espécie de financiamento.

4.2 ANÁLISE DE MERCADO

4.2.1 Estudo dos Clientes

As sandálias havaianas são destinadas a todos os públicos, homens, mulheres, crianças, adultos de todas as faixas etárias e renda.

A partir de uma quantidade enorme de clientes em potencial, deve-se segmentar o mercado até se chegar ao grupo mais particular de clientes que a empresa ira atender, que é denominado publico alvo.

As mulheres com um bom nível de renda são os consumidores alvo do negócio, segundo Leonel (2007) compra por uma impulsão que nem sempre é relacionada à real necessidade de consumo. Ressalta-se que as compras de sandálias para bebês e crianças são feitas em sua maioria por mulheres. Outro ponto importante colocado pelo autor é de que mesmo quando a mulher não compra, ela é capaz de influenciar na compra.

Os estrangeiros e turistas simpatizam muito com as sandálias Havaianas, devido à cidade recebê-los em grande número na temporada de verão, também será considerado como um dos focos de venda.

4.2.2 Estudo dos Concorrentes

As sandálias Havaianas são encontradas em inúmeros estabelecimentos comerciais, portanto, existe grande concorrência no geral. No interior do Balneário Shopping existem algumas lojas que vendem calçados em geral, que são considerados concorrentes indiretos, mas, apenas uma loja vende o mesmo produto, e assim será considerada como o único concorrente direto.

Devido à localização do quiosque, exposição, oferecer a coleção quase completa das sandálias e atendimento, a Sandaliaria Brasil obtém vantagens em relação a seu concorrente que possui sua loja num ponto com menos fluxo de pessoas, e também não dá ênfase na venda de sandálias Havaianas.

O concorrente tem como focos principais calçados e artigos esportivos, vendendo pouca variedade e numeração das sandálias Havaianas, assim tornando-se um concorrente limitado, que não oferecera riscos ao sucesso do negócio.

4.2.3 Estudo dos fornecedores

Quanto aos fornecedores, é preciso ter certeza de que todas as necessidades que a empresa terá, poderão ser atendidas, pois os fornecedores são a garantia de estabilidade nas operações diárias do negócio.

A organização como já foi dito não realiza a compra de seus produtos diretamente da indústria que os fabrica. Esta é feita através de somente dois

fornecedores autorizados no estado de Santa Catarina, que repassam os pedidos para a loja.

A dependência da empresa com relação a estes produtos é altíssima, já que sua única atividade comercial exercida é a venda destes. Portanto o grau de dependência é bastante alto em relação aos fornecedores, o que faz com que os mesmo tenham um alto poder de barganha, não sendo muito flexíveis em relação a prazos e preços.

As compras tem de ser feitas com uma prévia programação pois demoram cerca de quinze a vinte dias para chegarem.

4.2.4 Ambiente Sócio Cultural

Como anteriormente observado o público alvo em questão é o feminino.

É importante notar também que a Sandaliaria Brasil se encontrara no interior de um shopping, o qual a partir da realização de uma pesquisa divulgou em seu site, que o público que frequenta tal empreendimento é principalmente das classes A e B. Um fato que confirma tal dado é que o produto principal, o qual traz maior faturamento da empresa é um produto diferenciado de valor mais alto. Tal produto leva em consideração o Status esperado por este público.

4.2.5 Ambiente Tecnológico

A tecnologia não é um fator muito utilizado na Sandaliaria Brasil, pois o produto já está pronto quando chega à organização.

A tecnologia utilizada no empreendimento é o software para controle dos números (vendas, custos, estoque, momento para fazer pedido aos fornecedores e outros). A empresa já esta começando a desenvolver um site onde serão realizadas a venda dos mesmos produtos.

4.2.6 Ambiente Natural

A energia é um fator que pode influenciar nas vendas da organização já que esta proporciona o funcionamento do computador, o qual realiza as vendas, e

envolve também a abertura do shopping. Porém é importante colocar que o Shopping Balneário possui gerador próprio para caso acabe a energia, assim retirando esse problema.

Outro fator que influencia nas vendas é a temperatura. Como é um produto direcionado para épocas mais quentes, a diminuição da temperatura faz com que caiam as vendas, assim como o contrário também é verdadeiro.

Outra situação observada é que quando o dia está chuvoso, o movimento no shopping tende a aumentar e assim as vendas também sobem. É necessário aproveitar tais situações.

4.2.7 Recursos Humanos

A área de Recursos humanos da empresa será monitorada pelos sócios. Sendo que no momento da contratação de funcionários, não será necessário que todos estejam presentes, porém deve haver a presença de pelo menos um deles. Sendo que as únicas exigências para passar pela primeira etapa de recrutamento, que é a análise de currículo, é necessário ter o segundo grau completo, e alguma experiência com vendas.

Para verificação de que os colaboradores pensam sobre como estão ocorrendo às atividades, as relações, colocarem problemas verificados ou qualquer outra situação que queiram apresentar, existirá uma reunião a cada quinze dias.

Como não existe perigo quanto à segurança dos funcionários, esta não é uma preocupação da empresa.

4.3 PLANO DE MARKETING

Como vantagem competitiva do produto sandálias Havaianas, destacam-se a visibilidade da marca e a alta aceitabilidade do produto no mercado, assim, quiosque Sandaliaria Brasil comercializara produtos da marca Havaianas que, além das

sandálias incluem bolsas, meias e também acessórios para customização das sandálias.

4.3.1 Descrição dos principais produtos e serviços

A seguir encontra-se a descrição de cada modelo de sandália que será comercializado, assim como a descrição dos acessórios para a customização, bolsas e meias:

- Slim (feminina): Dentro desse modelo, existem mais de 20 variações de modelos e cores. Ela possui um design básico com detalhes que a transforma em um produto único. Super delicadas, têm shape acinturado, suas tiras são mais finas e cores fashions. Tiras em tons de ouro, prata e metalizados.
- Flash (feminina): Obra de design com inspirações orientais e com tiras apontadas para o futuro. O formato arrojado de suas tiras moderniza e dá uma melhora a qualquer produção.
- High (feminina): Mais femininas e delicadas, além de ultrafashion, com salto de 6 centímetros de altura e em quatro modelos diferentes.
- Estampadas (masculina): Seguindo a tendência internacional de moda, a coleção das Havaianas estampadas traduz o espírito descontraído da estação.
- Top (unissex): Com tiras e solados monocromáticos, inspirada na moda inventada pelos surfistas que viravam as palmilhas de suas havaianas para deixar a face colorida voltada para cima. Vinte cores diferentes.
- Brasil (unissex): Tem a bandeira do Brasil nas tiras e com as cores verde e amarela pintadas como um faixa no solado. A sandália tem a mesma forma da top.
- Surf (Masculina): Completam sua linha com novas estampas que retratam todo o espírito do universo das praias e dos surfistas. Com seu shape mais largo e suas tiras mais planas, elas se encaixam perfeitamente nos pés que estão acostumados ao conforto e à liberdade, sem perder segurança e estabilidade.
- Trail (masculina): Combinam com o espírito aventureiro. Especialmente adaptada, mantém o usuário seguro e confortável em qualquer trilha. Tiras

fixa e mais largas contornam o calcanhar garantindo a estabilidade dos pés. Cavidades no solado mantêm a aderência nas superfícies mais irregulares.

- Casual (masculina): Com as tiras e o shape mais largos, solado bicolor e design geométrico na palmilha, elas vão muito bem em qualquer ocasião.
- Wave (masculina): São anatômicas, respeitando o desenho dos pés, têm recortes nas solas, tiras bicolores, shape mais largo e com área de flexão, são bonitas e confortáveis.
- Baby: a linha baby é encontrada em cinco estilos: Brasil, estampas, letrinhas, pets e top. Seguindo a idéia das sandálias para adultos são desenhadas da mesma forma porém voltadas para o mundo infantil. Também possuem um elástico em poliamida, confortável e macio. Números 17/18 ao 25/26.
- Kids: Possui duas variações denominadas: Pets e Ipê filhotes. São alegres, coloridas e muito confortáveis. Números 23/24 ao 31/32.
- Strass: é uma espécie de broche de cristal do tipo Swarovski que em muitos formatos (animais e flores) é colocado no par de sandálias de acordo com a preferência do cliente.
- Bolsas: Feitas de 100% algodão com detalhes emborrachados e em metal, terão inicialmente 8 modelos em diferentes cores, tamanhos e formatos; Lisas e estampadas (um floral composto por mini sandálias).
- Meias: Trata-se de uma meia que se adapta ao contorno do dedão do pé, permitindo que ele se encaixe na sandália. Serão oferecidos modelos adulto e infantil.

4.3.2 Preço

A precificação dos produtos é feita a partir da análise de quatro variáveis: custos [aluguel, empresa de contabilidade, porcentagem retirada pelas vendas realizadas no cartão (3,5% do valor da venda), salário e comissão das vendedoras (2,0% do valor da venda), impostos], concorrentes, percepção da reação dos clientes, e margem de lucro desejada. Dá-se mais importância a primeira

variável, ou seja, os custos, é necessário que pague-se todos os custos existentes para depois pensar nas outras variáveis.

4.3.3 Estratégias promocionais

Com base em perspectivas, a opção estratégica adotada pela organização será a de difusão (RICHERS, 2000).

Deve-se também lembrar que tal produto é direcionado em sua grande parte ao público feminino, e sendo assim, as ações estratégicas devem ser voltadas com o intuito de atingir o mesmo.

Estratégia 1: Divulgação do quiosque.

A empresa precisa divulgar a sua existência e de seus produtos através de site, folders distribuídos nas praias. Fazer acordos com empresas, para que estas dêem sandálias para os funcionários em eventos especiais, podendo assim pagar menos.

Estratégia 2: Explorar o diferencial de seu produto:

A partir do momento que se tem um produto que se diferencia dos outros, é importante saber explorar isso, pois com certeza trará resultados positivos. Deve-se deixar claro o quanto é valorizado tal produto por ter o diferencial exposto.

Estratégia 3: Realizar promoções:

A organização deve realizar promoções nas quais as vendas de produtos que mais saem sejam relacionadas com outros produtos. Por exemplo: Na compra de duas sandálias o cliente leva qualquer outra sandália de brinde. É importante que se faça esse tipo de promoção, pois o quiosque terá um bom faturamento quando existir venda em escala.

Estratégia 4: Aumentar a eficiência das ações de vendas.

Com a chegada de turistas, o número de pessoas a serem atendidas aumenta-se na mesma proporção, tendo-se então que contratar mais colaboradores para que o cliente se sinta satisfeito e pague sem refletir o que está sendo cobrado.

Estratégia 5: Planejar, coordenar e controlar:

É necessário um grande planejamento para que não surjam surpresas quanto à demanda, fornecimento e outros fatores. Assim como também é importante a

coordenação e o controle para que diante a um planejamento seja seguido o programado e assim tenha-se sob controle, no máximo possível, o futuro.

4.3.4 Força de vendas

A venda das sandálias será realizada pelas vendedoras somente no interior da loja, não havendo a princípio, vendas externas ou pela internet. As funcionárias não serão simples atendentes, mas, por meio de treinamentos, terão o papel de legítimas vendedoras, isto é, sempre oferecendo e destacando a qualidade das sandálias oferecidas.

O quiosque também fará um cadastro de e-mails de clientes, com dados pessoais, como telefone e endereço, a fim de divulgar promoções que ocorrerão ao longo da operação. A empresa também oferecerá algumas facilidades de pagamento, como parcelamentos, cartões de crédito e de débito, etc.

4.3.5 Localização do negócio

É de grande importância uma boa definição da área geográfica de atuação do negócio, ou seja, o mercado consumidor onde se localizam os clientes ou onde serão comercializados os produtos do empreendimento.

Como já anteriormente citado, a localização do quiosque será no Shopping Balneário Camboriú, na cidade de Balneário Camboriú, por motivos de segurança, facilidade de acesso e alto fluxo de pessoas, fator essencial ao sucesso do negócio.

O shopping possui quatrocentos metros de frente para a Avenida das Flores que será futuramente o principal acesso da cidade pela BR 101. A prefeitura recebeu do empreendimento a doação de quatorze mil metros quadrados de terreno para tornar realidade a avenida como principal acesso à cidade. O Shopping terá inicialmente uma área de quarenta e quatro mil metros quadrados construída, mas já possui licença e infra-estrutura para expandir para oitenta e cinco mil metros quadrados.

Dados do Balneário Camboriú Shopping:

- Sete lojas âncoras (C&A, Lojas Americanas, Marisa, Renner , Centauro, GNC Cinemas e Mc Donalds)
- 183 lojas satélites
- Duas semi-âncoras (Lojas Colombo e Studio Z
- Cinco salas de cinema em sistema Multiplex Stadium
- Cerca de 2.500 empregos diretos e 6.000 indiretos gerados
- Estacionamento coberto e descoberto com 7000 vagas
- Sala vip - Valet parking
- Área construída: 44 mil m² e infra-estrutura para 85 mil m².
- Fluxo médio de 30.000 pessoas/dia em baixa temporada.
- Fluxo estacionamento médio de 2.000,00 veículos/dia durante a semana e de 4.500 a 5.000 veículos/dia nos finais de semana.(Disponível em www.balneariocamboriushopping.com.br, 2009)

O quiosque Sandaliaria Brasil se localizara no interior do Balneário Camboriu Shopping, no local denominado Quiosque Q-19. O local foi escolhido devido ao grande fluxo de pessoas, grande visibilidade, e fácil acesso.

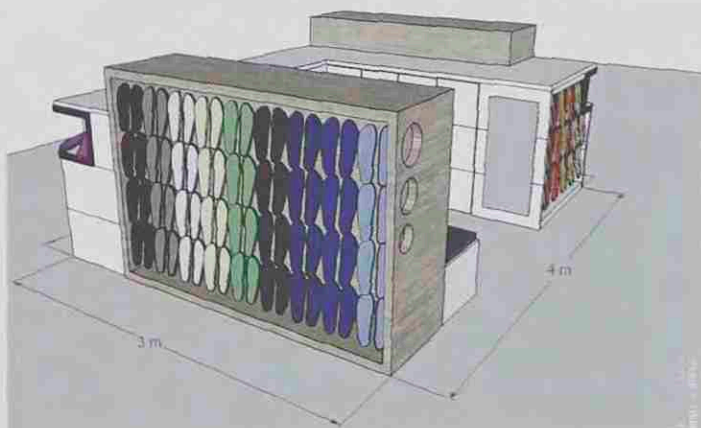
4.4 PLANO DE OPERACIONAL

4.4.1 Estrutura Operacional

O quiosque Sandaliaria Brasil ira operar numa área de 12 m² (4 x 3 metros) e terá duas paredes com 1,50m de altura e uma parede de 1,40m de altura, com a finalidade de ter uma boa visualização dos clientes de dentro para fora.

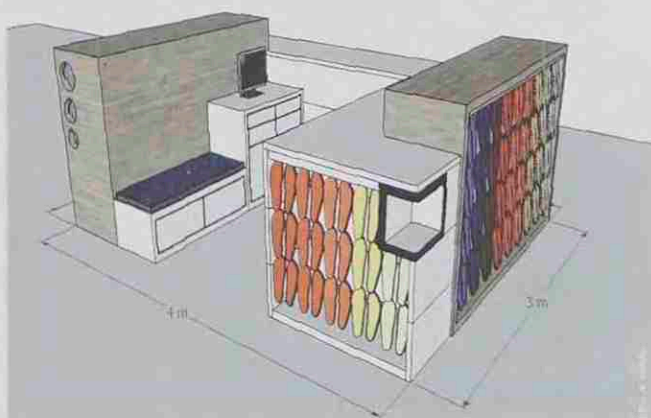
A parte interna possui um banco para os clientes experimentarem suas sandálias, e ao lado o computador que será utilizado para o caixa. Em frente ao banco de experimentação terá um pequeno armário que será utilizado como estoque de suprimentos.

A área superior das paredes será denominada de "teto" do Quiosque e abrigara também a função de vitrine, onde os produtos serão expostos a fim de dar grande visibilidade. A estrutura do empreendimento é bastante simples, foi projetada para ter um baixo custo de confecção e ao mesmo tempo grande capacidade de exposição.



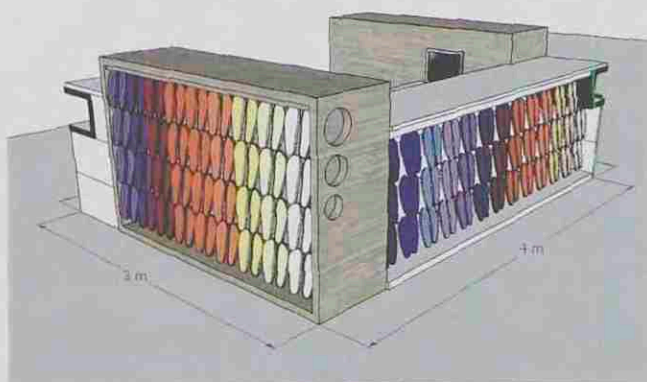
Autor: BANCHI, (2009)

Figura 1: Vista Lateral 1



Autor: BANCHI, (2009)

Figura 2: Vista Lateral 2



Autor: BANCHI, (2009)

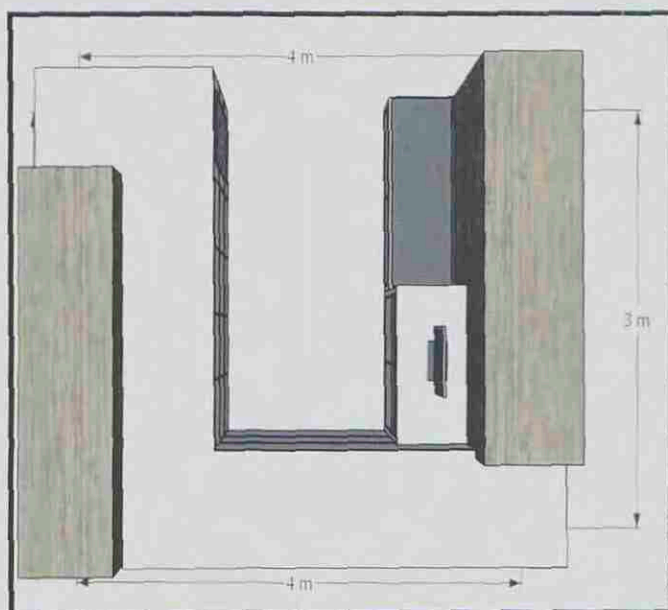
Figura 3: Vista Lateral 3

O quiosque Sandaliaria Brasil iniciara suas atividades com mil duzentos e quarenta pares de sandálias expostos em sua área externa. Inicialmente contara com dois vendedores atendendo clientes tanto na área interna quanto na área externa.

Esse modo de operação tem capacidade de um atendimento por vendedor, pelo fato do mesmo também exercer a função de caixa.

4.4.2 Layout

Layout é uma palavra de origem inglesa que significa esboço. Trata-se de um desenho que representa a maneira de organização e disposição dos moveis, equipamentos e dos produtos, de modo a facilitar o fluxo de trabalho e garantir qualidade, produtividade, bom atendimento e, conseqüentemente obtenção de lucros.



Autor: BANCHI, (2009)

Figura 4: Vista Lateral 3

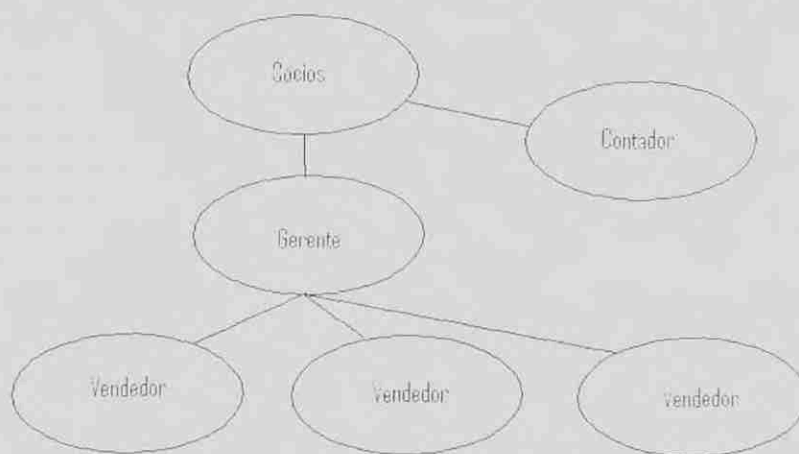
4.4.3 Processos operacionais

Todas as decisões importantes da empresa, serão discutidas entre os sócios, assim o melhor caminho será escolhido. Não existira planejamento formal do futuro da empresa. A partir do discutido pelos sócios se tomara as decisões a respeito da coordenação e do controle dos resultados.

A Sandaliaria Brasil é uma microempresa que possuirá poucos funcionários, os quais não necessitarão de alta qualificação. Este serão responsáveis pelo: caixa, vendas, reposição, secretaria, pedidos e demais funções. Assim, o trabalho dentro da empresa se assemelha com os trabalhos em célula, ou seja, toda a equipe participa de todas as etapas do processo, não havendo uma divisão específica de funções.

Além disso, contara com assessoria contábil e jurídica de empresas terceirizadas, atuando sempre dentro da legalidade.

Na Sandaliaria Brasil existirão três níveis hierárquicos: a cúpula estratégica (formada pelos sócios e assessoria contábil), a gerente, que tem como função supervisionar as vendedoras e o núcleo operacional formado pelas vendedoras. O fluxograma seguinte representa os níveis hierárquicos adotados pela empresa:



Autor: BANCHI, (2009)

Figura 5: Organograma

4.4.4 Necessidade de Pessoal

Para compor o quadro de funcionários, a empresa devera contar inicialmente com quatro profissionais, estabelecidos em dois cargos – Gerente e Vendedor.

Dos quatros colaboradores, um exercera a função de Gerente e os outros três a função de vendedores.

Cargo/ Função	Qualificações Necessárias
Gerente	<ul style="list-style-type: none"> - Ensino médio completo - Experiência mínima de dois anos com vendas - Informática básica - Alto grau de responsabilidade - Registros e controles financeiros
Vendedor	<ul style="list-style-type: none"> - Ensino médio completo - Boa conduta com clientes - Boa capacidade de dialogar - Alto grau de responsabilidade - Informática básica

Autor: BANCHI, (2009)

Tabela 5: Resumo de Cargos

4.5 PLANO FINANCEIRO

4.5.1 Estimativa dos investimentos fixos

Nos investimentos fixos foram considerados todos os gastos necessários para que o quiosque possa operar, ou seja, todos os bens que o empreendedor necessita comprar para que o negócio possa funcionar de maneira apropriada.

A – Máquinas e equipamentos

Descrição	Qtde.	Valor Unitário	Total
1 Computador Intel Dual core 2 gb de ram + monitor Lcd Samsung	1	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00
2 Impressora Fiscal Bematech	1	R\$ 959,00	R\$ 959,00
3 Leitor Óptico Bematech	1	R\$ 120,00	R\$ 120,00
4 Alicates de bico fino para bijouteria	1	R\$ 9,00	R\$ 9,00
5 Alicates para furar couro 9,5" Lee Tool	1	R\$ 15,00	R\$ 15,00
6 Uniformes Estampados	8	R\$ 25,00	R\$ 200,00
SUB-TOTAL (A)			R\$ 2.303,00

B – Móveis e utensílios

Descrição	Qtde.	Valor Unitário	Total
1 Estrutura do quiosque	1	R\$ 9.500,00	R\$ 9.500,00
2 Cobertura de pano para fechamento do quiosque	1	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00
3 Luminária com slogan	1	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00
4 Expositores	4	R\$ 300,00	R\$ 1.200,00
5 Banco p/ o caixa	1	R\$ 100,00	R\$ 100,00
SUB-TOTAL (B)			R\$ 12.800,00
TOTAL DOS INVESTIMENTOS FIXOS SUB-TOTAL (A+B)			R\$ 15.103,00

Autor: BANCHI, (2009)

Tabela 5: Máquinas e Equipamentos

4.5.2 Capital de giro

O capital de giro é o montante de recursos necessário para o funcionamento normal da empresa, compreendendo a compra de mercadorias, financiamento das vendas e o pagamento das despesas. Ao estimar o capital de giro para o começo das atividades da empresa, será apurado o estoque inicial e o caixa mínimo necessário.

4.5.3 Estimativa do Estoque Inicial

O estoque inicial será composto pelas mercadorias (Sandálias, Meias, Bolsas) que serão revendidas, e embalagens:

Descrição	Qtde.	x Valor Unitário	Total
Havaianas FLASH			
Style Etnics	30	R\$ 12,09	R\$ 362,70
Way	30	R\$ 10,37	R\$ 311,10

Hit Indian	30	R\$ 11,41	R\$ 342,30
Urban Fresh	30	R\$ 14,04	R\$ 421,20

Havaianas SLIM

Peacoc	100	R\$ 14,02	R\$ 1.402,00
Butterfly	100	R\$ 15,66	R\$ 1.566,00
Pois	100	R\$ 14,02	R\$ 1.402,00
Season	100	R\$ 15,66	R\$ 1.566,00

Havaianas HIGH

Light	40	R\$ 20,93	R\$ 837,20
Look	40	R\$ 27,64	R\$ 1.105,60
Metalic	40	R\$ 28,51	R\$ 1.140,40
Flowers	40	R\$ 27,90	R\$ 1.116,00

Havaianas TOP

Amarelo	50	R\$ 11,05	R\$ 552,50
Marinho	50	R\$ 11,05	R\$ 552,50
Azul aço	50	R\$ 11,05	R\$ 552,50
Branco	50	R\$ 11,05	R\$ 552,50
Cinza	50	R\$ 11,05	R\$ 552,50
Hot Pink	50	R\$ 11,05	R\$ 552,50
Vermelho	50	R\$ 11,05	R\$ 552,50
Preto	50	R\$ 11,05	R\$ 552,50

Havaianas FIT

Branco	40	R\$ 16,90	R\$ 676,00
Cinza	40	R\$ 16,90	R\$ 676,00
Preto	40	R\$ 16,90	R\$ 676,00

Havaianas WAVE

Branco/marinho	30	R\$ 15,50	R\$ 465,00
Cinza Chumbo	30	R\$ 15,50	R\$ 465,00
Marinho/silver	30	R\$ 15,50	R\$ 465,00
Preto/cinza	30	R\$ 15,50	R\$ 465,00

Havaianas SURF

Areia	30	R\$ 12,99	R\$ 389,70
Azul Piscina	30	R\$ 12,99	R\$ 389,70

Branco/azul	30	R\$ 12,99	R\$ 389,70
Vermelho	30	R\$ 12,99	R\$ 389,70
Havaianas KIDS SURF			
Azul esmalte	30	R\$ 8,61	R\$ 258,30
Branco	30	R\$ 8,61	R\$ 258,30
Laranja Índia	30	R\$ 8,61	R\$ 258,30
Havaianas KIDS SLIM			
Branco	30	R\$ 8,82	R\$ 264,60
Hortência	30	R\$ 8,82	R\$ 264,60
Rosa Cream	30	R\$ 8,82	R\$ 264,60
Bolsas Havaianas			
Mega estampa	6	R\$ 99,80	R\$ 598,80
Mega leste-oeste	6	R\$ 99,80	R\$ 598,80
Tote	6	R\$ 85,60	R\$ 513,60
Zip	6	R\$ 80,40	R\$ 482,40
Meias Havaianas			
Adulto	40	R\$ 4,34	R\$ 173,60
Infantil	40	R\$ 3,91	R\$ 156,40
Bijuterias para sandálias			
Mini-flor	50	R\$ 6,48	R\$ 324,00
Flor de Lótus	80	R\$ 6,36	R\$ 508,80
Flor pétalas	100	R\$ 10,81	R\$ 1.081,00
Borboletas	60	R\$ 2,54	R\$ 152,40
Estrela Marinha	50	R\$ 3,58	R\$ 179,00
Estrela	50	R\$ 4,80	R\$ 240,00
Pepita	50	R\$ 6,99	R\$ 349,50
Sacolas	1000	R\$ 0,51	R\$ 510,00
TOTAL			R\$ 28.876,30

Autor: BANCHI, (2009)

Tabela 6: Estoque Inicial

4.5.3.1 Contas a Receber – Cálculo do Prazo Médio de Vendas

É a média do prazo de financiamento a clientes, ou seja, do prazo concedido aos clientes para que estes efetuem o pagamento do que compraram.

Contas a receber – Cálculo do prazo médio de vendas			
Prazo médio de vendas	(%)	Número de dias	Média Ponderada em dias
a vista	60,00%	10	0
a prazo (1)	35,00%	30	10,5
a prazo (2)	5,00%	60	3
Prazo médio total			13,5

Autor: BANCHI, (2009)

Tabela 7: Contas a Receber

No exemplo acima, a política de vendas da Sandaliaria Brasil estimou-se que:

- 60 % das vendas serão a vista
- 35 % com 30 dias
- 5 % com 60 dias

Para o cálculo da média ponderada dos prazos de vendas, foi multiplicado o percentual das vendas pelo número de dias que serão concedidos aos clientes. O resultado acima indica que em média a empresa leva 13,5 dias para receber suas vendas a prazo.

4.5.3.2 Fornecedores – Cálculo do Prazo Médio de Compras

Segue a mesma lógica do item anterior, porém foi calculado o prazo médio dado pelos fornecedores para o pagamento dos produtos e serviços adquiridos.

Fornecedores – Cálculo do prazo médio de compras			
Prazo médio de compras	(%)	Número de dias	Média Ponderada
a vista	50,00%	0	0
a prazo (1)	30,00%	30	9
a prazo (2)	10,00%	60	6
a prazo (3)	10,00%	90	9

Prazo médio total	24
--------------------------	-----------

Autor: BANCHI, (2009)

Tabela 8: Fornecedores

Partindo da premissa que 50% das compras são realizadas à vista, 30% em 30 dias, 10% em 60 dias, 10% em 90 dias, novamente os prazos foram ponderados, multiplicando o percentual do volume de compras pelos prazos médios concedidos pelos diversos fornecedores. Nessa situação a empresa tem aproximadamente 24 dias para o pagamento de seus débitos.

4.5.3.3 Estoques – Cálculo da Necessidade Média de Estoques

É o prazo médio de permanência das mercadorias nos estoques da empresa. Abrange desde a data em que é feito o pedido ao fornecedor até o momento em que os produtos são vendidos.

Estoques – Cálculo da necessidade média de estoques	Número de dias
	30

Autor: BANCHI, (2009)

Tabela 9: Fornecedores

Foi estimado um prazo médio de permanência em estoque de 5 dias.

4.5.3.4 Cálculo da necessidade líquida de capital de giro em dias

É a diferença entre os recursos da empresa que se encontram fora do seu caixa (contas a receber + estoques) e os recursos de terceiros no caixa da empresa (fornecedores).

Cálculo da necessidade líquida de capital de giro em dias	
Recursos da empresa fora do seu caixa	Número de dias
1. Contas a Receber – prazo médio de vendas	13,5
2. Estoques – necessidade média de estoques	30
Subtotal 1 (item 1 + 2)	43,5
Recursos de terceiros no caixa da empresa	

3. Fornecedores – prazo médio de compras	24
Subtotal 2	24
Necessidade Líquida de Capital de Giro em dias (Subtotal 1 - Subtotal 2)	19,5

Autor: BANCHI, (2009)

Tabela 10: Necessidade de capital de giro em dias

Somando o prazo médio de vendas (contas a receber) e o prazo médio de estocagem (estoques) e diminuindo desse resultado o prazo médio de compras (fornecedores) encontra-se a necessidade líquida de capital de giro em dias. No caso da Sandaliaria Brasil, o prazo de 19,5 dias significa que a empresa irá necessitar de caixa nesse período para cobrir seus gastos e financiar clientes.

4.5.3.5 Caixa Mínimo

Representa a reserva em dinheiro necessária para que a empresa financie suas operações iniciais. É obtida ao multiplicar a necessidade líquida de capital de giro em dias pelo custo total diário da empresa.

Caixa Mínimo	
1. Custo fixo mensal (Quadro 5.11 – Estimativa dos Custos Fixos Operacionais Mensais)	R\$ 9.421,62
2. Custo variável mensal (Subtotal 2 do quadro 5.12 – Demonstrativo de Resultados)	R\$ 12.757,12
3. Custo total da empresa (item 1 + 2)	R\$ 22.178,74
4. Custo total diário (item 3 ÷ 30 dias)	R\$ 739,29
5. Necessidade Líquida de Capital de Giro em dias (vide resultado do quadro anterior)	R\$ 19,50
Total de B – Caixa Mínimo (item 4 x 5)	R\$ 14.416,18

Autor: BANCHI, (2009)

Tabela 11:

Capital de giro (Resumo)	
Descrição	(R\$)
A – Estoque Inicial	R\$ 28.876,30
B – Caixa Mínimo	R\$ 14.416,18

TOTAL DO CAPITAL DE GIRO (A + B)	R\$ 43.292,48
---	----------------------

Autor: BANCHI, (2009)

Tabela 12: Capital de giro

4.5.3.6 Investimentos pré-operacionais

O investimento pré-operacional compreendera os gastos realizados antes do início das atividades da empresa, isto é, antes que ela seja inaugurada.

Descrição	Valor (R\$)
Honorários contador	R\$ 500,00
Taxas de registro na JUCESC	R\$ 573,12
Despesas com Cartório	R\$ 25,00
Blocos de nota fiscal	R\$ 150,00
Carimbos de CNPJ	R\$ 20,00
Software de Vendas Alterdata	R\$ 1500,00
Treinamentos	R\$ 2.000,00
Total	R\$ 4.768,12

Autor: BANCHI, (2009)

Tabela 13: Investimentos pré-operacionais

4.5.4 Investimento total (resumo)

Depois de ter estimado valores para investimentos fixos, financeiros e pré-operacionais, tem-se o total a ser investido no negócio.

A tabela 14 compreende o INVESTIMENTO TOTAL, que é o somatório dos:

- Tabela 5 – Estimativa dos Investimentos Fixos.
- Tabela 12 – Capital de Giro.
- Tabela 13 – Estimativa de Investimentos Pré-Operacionais.

Descrição dos investimentos	Valor (R\$)	(%)
1. Investimentos Fixos – Tabela 5	R\$ 15.103,00	23,91%
2. Capital de Giro – Tabela 12	R\$ 43.292,48	68,54%
3. Investimentos Pré-Operacionais– Tabela 13	R\$ 4.768,12	7,55%
TOTAL (1 + 2 + 3)	R\$ 63.163,60	100,00%

Autor: BANCHI, (2009)

Tabela 14: Investimento Total

4.5.5 Estimativa do faturamento mensal da empresa

A formula utilizada para estimar o faturamento foi obtida através da multiplicação dos produtos pelo seu preço de venda. A estimativa da quantidade de produtos foi obtida considerando-se o número de consumidores que frequentam o Balneário Camboriú Shopping, cerca de novecentas mil pessoas por mês.

Produto	Quantidade	Preço de venda unitária	Faturamento Total
Sandálias Havaianas	600	R\$ 31,90	R\$ 19.140,00
Bijuterias para Sandálias	150	R\$ 19,90	R\$ 2.985,00
Meias Havaianas	150	R\$ 12,90	R\$ 1.935,00
Bolsas Havaianas	20	R\$ 169,00	R\$ 3.380,00
Receita Total Com vendas			R\$ 27.440,00

Autor: BANCHI, (2009)

Tabela 15: Estimativa do Faturamento Mensal da Empresa

4.5.6 Estimativa dos custos de comercialização

Na tabela 15 registrou-se os gastos com impostos, comissões de vendedores e taxa dos cartões de crédito, que incidem diretamente sobre as vendas.

1. Impostos	%	Faturamento Estimado Quadro 5.5	Custo Total (R\$)
SIMPLES (ME)	5,40%	R\$ 27.440,00	R\$ 1.481,76
Sub-total 1			R\$ 1.481,76
2. Gastos com vendas			
Comissões	2,00%	R\$ 27.440,00	R\$ 548,80
Taxa Cartão de crédito	3,50%	R\$ 21.952,00	R\$ 768,32
Sub-total 2			R\$ 1.317,12

Autor: BANCHI, (2009)

Tabela 15: Estimativa de Custo de Comercialização

4.5.7 Apuração dos custos dos materiais diretos e/ou mercadorias vendidas

A tabela abaixo representa o preço de custo das mercadorias a serem vendidas, representando uma estimativa mensal.

Produto	Estimativa de vendas em unidades	Custo Unitário/ Aquisição	CMV (R\$)
Sandálias Havaianas	600	R\$ 14,00	R\$ 8.400,00
Bijuterias para Sandálias	150	R\$ 6,92	R\$ 1.038,00
Meias Havaianas	150	R\$ 4,12	R\$ 618,00
Bolsas Havaianas	20	R\$ 91,40	R\$1.828,00
Total			R\$ 11.884,00

Autor: BANCHI, (2009)

Tabela 16: Apuração do custo dos materiais diretos e/ou mercadorias vendidas

4.5.8 Estimativa dos custos com mão-de-obra

Na tabela a seguir, foram considerados os encargos sociais, tais como: FGTS, férias, 13º salário, INSS.

Função	Nº de empregados	Salário Mensal	Subtotal	Encargos sociais %	Encargos sociais (R\$)	Total
Vendedor	3	R\$ 644,00	R\$ 1.932,00	31,0%	R\$ 598,00	R\$ 2.530,00
Gerente	1	R\$ 828,00	R\$ 828,00	31,0%	R\$ 256,68	R\$ 1.084,68
Total						R\$ 3.614,68

Autor: BANCHI, (2009)

Tabela 17: Mão de obra

4.5.9 Estimativa do custo com depreciação mensal

O investimento feito em máquinas, equipamentos e utensílios para a montagem da empresa, à medida que o tempo passa, vai perdendo gradativamente seu valor, ou seja, a depreciação representa o custo do uso dos bens adquiridos.

A título de informação, a Receita Federal considera, para efeito de vida útil, os seguintes prazos de depreciação:

- Máquinas e equipamentos – 3 anos;
- Móveis e máquinas – 10 anos;

A tabela seguinte representa os custos estimados com depreciação anual e mensal:

Ativos Fixos	Valor do bem	Vida útil em anos	Depreciação em anos	Depreciação Mensal
5.1.A Máquinas e equipamentos	R\$ 2.303,00	3	R\$ 767,67	R\$ 63,97
5.1. B - Moveis e Maquinas	R\$ 12.800,00	10	R\$ 1.280,00	R\$ 106,67
Total				R\$ 170,64

Autor: BANCHI, (2009)

Tabela 18: Estimativa do custo com depreciação mensal

4.5.10 Estimativa de custos fixos operacionais mensais

Os custos fixos são aqueles que não variam de acordo com volume total de vendas da empresa. Não importa se as vendas estão boas ou ruins, eles sempre permanecerão os mesmos. Abaixo estão descritos os custos fixos do projeto:

Descrição	Custo total mensal
Aluguel	R\$ 2.900,00
Condomínio	R\$ 736,30
Telefone	R\$ 150,00
Cartão de crédito	R\$ 90,00
Honorários do contador	R\$ 350,00
Pró-labore	R\$ 1.000,00
Manutenção dos equipamentos	R\$ 50,00
Salários + encargos – quadro 5.9	R\$ 3.614,68
Material de limpeza	R\$ 30,00
Material de escritório	R\$ 30,00
Combustível	R\$ 300,00
Depreciação – quadro 5.10	R\$ 170,64
Total	R\$ 9.421,62

Autor: BANCHI, (2009)

Tabela 19: Estimativa de custos fixos operacionais mensais

4.5.11 Demonstrativo de resultados (DRE).

Para a análise dos resultados operacionais, na tabela a seguir estará projetado o demonstrativo de resultados em exercício ou (DRE). Esse instrumento possibilita estimar a o saldo da empresa, verificando se ela irá operar com lucro ou prejuízo.

Quadro	Descrição	(R\$)
5.5	1. Receita Total com Vendas	R\$ 27.440,00
	2. Custos Variáveis Totais	R\$ 12.757,12
5.8	(-) Custos com materiais diretos e/ou CMV(*)	R\$ 11.884,00
5.7. (Subtotal 1)	(-) Impostos sobre vendas	R\$ 1.481,76

5.7. (Subtotal 2)	(-) Gastos com vendas	R\$ 1.317,12
	Subtotal de 2	R\$ 12.757,12
	3. Margem de Contribuição (1 – 2)	R\$ 14.682,88
5.11	4. (-) Custos Fixos Totais	R\$ 9.421,62
	5. Resultado Operacional (Lucro/Prejuízo) (3 – 4)	R\$ 5.261,26

Autor: BANCHI, (2009)

Tabela 20: Demonstrativo de resultados

4.5.12 Indicadores do Desempenho

A etapa mais importante da análise financeira é o cálculo dos indicadores de desempenho.

Os indicadores de desempenho são calculados a partir de combinações entre alguns dados já conhecidos, que tem como finalidade indicar a saúde financeira do negócio, oferecendo uma resposta clara sobre as possibilidades do novo empreendimento.

Portanto serão calculados quatro indicadores de desempenho diferentes: ponto de equilíbrio, lucratividade, rentabilidade e prazo de retorno do investimento.

4.5.13 Ponto de Equilíbrio

O ponto de equilíbrio representa o quanto a empresa precisara faturar para pagar todos os seus custos no período de um ano, ou seja, o ponto em que a empresa não terá prejuízo, mas também não terá lucro . Foi calculado o ponto de equilíbrio em faturamento.

Valores Anuais	
Receita Total:	R\$ 329.280,00
Custo Variável Total:	R\$ 153.085,44
Custo Fixo Total:	R\$ 113.059,43
Margem de contribuição	R\$ 176.194,56

$$PE = \text{Custo Fixo Total Anual} / \text{Índice da Margem de Contribuição Anual}$$

$$\text{Ponto de Equilíbrio} = R\$ 113.059,43 / R\$ 176.194,56$$

$$\text{Ponto de Equilíbrio Anual} = R\$ 211.290,34$$

É necessário que a empresa tenha uma receita total de R\$ 211.290,34 ao ano para cobrir todos os seus custos.

Portanto, da-se o ponto de equilíbrio mensal:

$$\text{Ponto de equilíbrio mensal} = \text{Ponto de Equilíbrio Anual} / 12 \text{ meses}$$

$$\text{Ponto de Equilíbrio mensal} = R\$ 211.290,34 / 12$$

$$\text{Ponto de Equilíbrio mensal} = R\$ 17.607,53$$

É necessário que a empresa tenha uma receita total de R\$ 17.607,53 ao mês para cobrir todos os seus custos

4.5.14 Lucratividade

É um indicador que mede a eficiência operacional da empresa. Ela é expressa como um valor porcentual, que indica a proporção dos ganhos de uma empresa com relação ao trabalho que ela desenvolve. É um dos principais indicadores econômicos, pois está relacionado à competitividade.

A formula para o calculo lucratividade, é a seguinte:

$$\text{Lucratividade anual} = (\text{Lucro Líquido} / \text{Receita Total}) \times 100$$

Receita Total = R\$ 329.280,00 ano

Lucro Líquido = R\$ 63.135,13 ano

$\text{Lucratividade Anual} = (\text{R\$ } 63.135,13 / \text{R\$ } 329.280,00) \times 100$
--

Lucratividade Anual = 19,17%

Isso quer dizer que sob os R\$ 329.280,00 de receita total "sobram" R\$ 63.135,13 na forma de lucro, depois de pagas todas as despesas e impostos, o que indica uma lucratividade de 19,17% ao ano, ou seja, a cada R\$ 1.000,00 de produtos vendidos, a empresa lucrara R\$ 191,70.

4.5.15 Rentabilidade

A rentabilidade é um indicador da atratividade do negócio, pois mostra a velocidade em que o capital investido no negócio retornara. É obtida soa a forma de um valor percentual por unidade de tempo, e indica a taxa de retorno do capital investido. A formula para o calculo da rentabilidade ou taxa interna de retorno, é a seguinte:

$\text{Rentabilidade} = (\text{Lucro Líquido} / \text{Investimento Total}) \times 100$
--

Lucro Liquido = R\$ 63.135,13

Investimento Total = 63.163,60

$\text{Rentabilidade} = (\text{R\$ } 63.135,13 / \text{R\$ } 63.163,60) \times 100$

Rentabilidade = 99,95% ao ano

Esse resultado significa que, a cada ano, o empreendedor recupera 99,95% do valor investido através dos lucros obtidos no negócio.

4.5.16 Prazo de retorno do investimento (PRI)

Assim como a rentabilidade, o Prazo de Retorno do investimento é também um indicador de atratividade do negócio. O prazo de retorno do investimento mostra o tempo necessário para que o empresário recupere tudo que investiu no negócio. Quanto mais rápido o retorno, mais atrativo será o negócio.

A forma para o cálculo do Prazo de Retorno do investimento é a seguinte:

$$\text{Prazo de Retorno do Investimento} = \frac{\text{Investimento Total}}{\text{Lucro Líquido}}$$

$$\text{Lucro Líquido} = \text{R\$ } 63.135,13$$

$$\text{Investimento Total} = 63.163,60$$

$$\text{Prazo de Retorno do Investimento} = \frac{\text{R\$ } 63.163,60}{\text{R\$ } 63.135,13}$$

$$\text{Prazo de Retorno do Investimento} = 1 \text{ ano}$$

Isso significa que, um ano após o início das atividades da empresa, o empreendedor terá recuperado, sob a forma de lucro, tudo o que gastou com investimentos.

4.6 CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS

Quadro	Descrição	Cenário provável		Cenário pessimista		Cenário Otimista	
		Valor (R\$)	(%)	Valor (R\$)	(%)	Valor (R\$)	(%)
5.5	1. Receita Total com vendas	R\$ 27.440,00	100,00%	R\$ 19.208,00	70,00%	R\$ 35.672,00	130,00%
	2. Custos variáveis totais	R\$ 12.757,12	100,00%	R\$ 8.929,98	70,00%	R\$ 16.584,26	130,00%
5.8.	(-) Custos com materiais diretos e ou CMV	R\$ 11.884,00	100,00%	R\$ 8.318,80	70,00%	R\$ 15.449,20	130,00%
5.7. (Subtotal 1)	(-) Impostos sobre vendas	R\$ 1.481,76	100,00%	R\$ 1.037,23	70,00%	R\$ 1.926,29	130,00%
5.7. (Subtotal 2)	(-) Gastos com vendas	R\$ 1.317,12	100,00%	R\$ 921,98	70,00%	R\$ 1.712,26	130,00%
	Subtotal 2	R\$ 12.757,12	100,00%	R\$ 8.929,98	70,00%	R\$ 16.584,26	130,00%
	3. Margem de contribuição (1 – Subtotal 2)	R\$ 14.682,88	100,00%	R\$ 10.278,02	70,00%	R\$ 19.087,74	130,00%
5.11.	4. (-) Custos fixos totais	R\$ 9.421,62	100,00%	R\$ 9.421,62	100,00%	R\$ 9.421,62	100,00%
	5. Lucro/Prejuízo Operacional (3 – 4)	R\$ 5.261,26	100,00%	R\$ 856,40	-86,41%	R\$ 9.666,13	72%

Autor: BANCHI, (2009)

Tabela 21: Viabilidade econômica a diferentes níveis de faturamento

Na tabela 21, foram analisados três possíveis cenários. Nota-se no cenário pessimista que uma queda de 30% na receita, reflete em uma queda de 86% no lucro, revelando uma notável fragilidade que é explicada pelo alto custo fixo da empresa.

4.7 AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA

Para o desenvolvimento da análise estratégica, utilizou-se a matriz SWOT como instrumento metodológico para a análise do ambiente externo (oportunidades e ameaças) e interno (forças e fraquezas), a fim de traçar um panorama da situação atual e prevista para o negócio. Elas são definidas da seguinte maneira:

Oportunidades são determinadas como possíveis situações positivas do ambiente externo que permitirão a empresa alcançar seus objetivos.

Ameaças são situações externas nas quais se tem pouco controle e que poderão por a empresa diante de dificuldades.

As forças são representadas por características interna da empresa que representam vantagens competitivas sobre concorrentes.

Fraquezas são situações externas nas quais se tem pouco controle e que poderão colocar a empresa diante de dificuldades podendo ocasionar perda de mercado ou redução da lucratividade.

Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> -Chegada de turistas para o verão. -Expansão de mercado - Aumento da temperatura. -Crescimento do setor de comércio. -Isenção de ICMS ocasionada pelo simples. -Público Feminino. -Chuvas de verão que aumentam a circulação no shopping. 	<ul style="list-style-type: none"> -Crise econômica: que faz com que a população gaste menos. -Poucos fornecedores, causando grande dependência. -Dependência de fatores climáticos - Franquia Havaianas

Autor: BANCHI, (2009)

Tabela 22: Oportunidades e ameaças

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> - Produto diferenciado. - Mercado em crescimento. - "Sandálias Havaianas" - Produto vendido em alta escala. - Localização. - Baixo poder de negociação dos clientes. - Rentabilidade do setor cliente alta. - Boa localização no interior do Shopping. 	<ul style="list-style-type: none"> - Custo fixo alto. - Recursos escassos para investir em marketing. - Existência de muitos produtos substitutos no mercado - Baixo poder de negociação em relação a fornecedores. - Alto grau de sazonalidade nas vendas devido a fatores climáticos. - Administração a longa distancia. - Alto grau de dependência de clientes turistas.

Autor: BANCHI, (2009)

Tabela 23: Forças e Fraquezas

A partir da análise da matriz SWOT, os esforços serão no sentido de converter as fraquezas identificadas em oportunidades, prezando pela manutenção e potencializarão dos pontos fortes, além do desenvolvimento de estratégias visando neutralizar as ameaças ao empreendimento.

Através da análise, as decisões a serem tomadas serão no sentido de criar soluções no que tange as fraquezas e ameaças, como diminuir o alto custo fixo e também aumentar o leque de clientes, não dependendo muito de turistas, investindo mais no planejamento de marketing por exemplo. Serão criadas alternativas de venda para o inverno, como a incorporação de produtos destinados a mesma estação no caso.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com os autores estudados na fundamentação teórica, a elaboração de um plano de negocio apresenta uma oportunidade para o futuro empreendedor avaliar e refletir quanto as possibilidades do negócio. Arriscar é a aceitação de enfrentar desafios conscientemente. É a qualidade mais importante do empreendedor, e seu sucesso esta condicionado a sua capacidade de conviver com os riscos e sobreviver a eles. Os riscos fazem parte de toda a nossa vida, assim, torna-se necessário aprender a administra-los.

Constatou-se também que, no final do ano, as Havaianas chegaram a 56 países, após abrirem mercados também na Alemanha, Holanda, Finlândia, República Tcheca e Suécia, por exemplo. Verificou-se que o maior mercado para as exportações da Alpargatas é a América Latina, que representa 61% da receita, seguido da Europa com 12%, EUA com 10% (mercado que apresenta maior oportunidade de crescimento das exportações), Oceania com 10% e Ásia com 7% (SÃO PAULO ALPARGATAS, 2003).

No que tange ao plano de negócios, verificou-se que o mesmo apresenta a idéia básica do negócio com todos os detalhes pertinentes à ele, no que tange ao operacional como financeiro, gerencial e de mercado; portanto, o plano de negócio apresenta ao empreendedor o caminho a seguir, aumentando assim, suas oportunidades de sucesso.

Quanto ao investimento total do projeto de implantação de um quiosque de sandálias Havaianas, apurou-se a quantia de R\$ 63.163,60.

O projeto apresentado reflete um conjunto de estudos teóricos e empíricos, tendo como finalidade proporcionar uma posição realista e fiel quanto a viabilidade ou não do projeto para o empreendedor.

Trata-se de um empreendimento simples, com um nível baixo de barreiras a entrada, onde o conjunto de máquinas, equipamentos, móveis e utensílios são de fácil obtenção e aquisição, assim como a mercadoria que será revendida, que além de ser altamente utilizada tem uma forte aceitação no Brasil.

A escolha da localização no Balneário Camboriú Shopping revela ser promissora devido a cidade ter um alto poder aquisitivo, contar com um forte apelo

turístico em nível nacional e internacional, grande fluxo de pessoas que transitam no interior do shopping, proporcionado vantagens competitivas ao negócio.

O ponto de equilíbrio ficou em R\$ 211.290,34 ao ano, que é satisfatório, levando em consideração a receita anual de R\$ 329.280,00. Quanto a lucratividade foi apurado o valor 19,17%, um bom índice comparado a investimentos como poupança ou fundos de renda fixa que giram em torno de 10% a 15% ao ano

. Os índices mais contundentes foram o prazo de retorno do investimento, que ficou em um ano, considerado um ótimo prazo de retorno para qualquer investimento na área do comércio, e a rentabilidade que ficou bem próximo ao cem por cento ao ano, ressaltando, o rápido retorno que o negocio tem em potencial.

Quanto a análise dos indicadores de viabilidade notou-se que no cenário provável, um custo fixo muito elevado em relação ao faturamento cerca de trinta e cinco por cento, mostrando que o lucro do empreendimento fica bastante vulnerável a oscilações na demanda. Uma queda de 30% nas vendas reflete em uma queda de 86,41% no lucro, mostrando um fator negativo ao negócio. O comércio de sandálias é um comércio sazonal, isto quer dizer que a empresa sofrera financeiramente nos meses que contemplam o inverno.

A análise estratégica procurou ser a mais realista possível, demonstrando que com uma boa administração e visão do negocio, forças e oportunidades podem superar as fraquezas e ameaças apuradas no estudo.

Em suma, trata-se de um projeto com números atrativos. Sugere-se que técnica, econômico e financeiramente pode ser viável, desde que as condições do mercado em geral não se alterem acintosamente.

REFERÊNCIAS

ALPARGATAS. Disponível em: (www.alpargatas.com.br). Acesso em: 23 de abril de 2009.

BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. Going global: lessons from late movers. **Harvard Business Review**, Boston, v.4 n.2, p. 131-142, Mar.-Apr. 2000.

BATALHA, M. O. ; DEMORE, F. **A pequena e média indústria em Santa Catarina**. Florianópolis: UFSC, 1989.

BEAR, STERNS & CO. Advertising and Marketing Services. **Equity Research. AdStats**: v.11,n.10, Aug. 2005.

BOONE, L. E.; KURTZ, D.L. **Contemporary marketing**. 10. ed. Orlando: Harcourt College, 2001.

BORGERSON, J. L.; SCHROEDER, J. E. Ethical issues on global marketing: avoiding bad faith in visual representation. **European Journal of Marketing**, Newtonabbey, v. 36, n. 5/6, p. 570-594, 2002.

BRASIL. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Brasília: IBGE, 2003.

BUARQUE, C. **Avaliação econômica de projetos**: uma apresentação didática. 8.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1984.

CAETANO, J.R. Um pé no consumo. *Portal Exame*, 26 set. 2003. Disponível em: http://app.exame.abril.com.br/empresas/conteudo_21204.shtml. Acesso em: dez. 2005.

CASAGRANDE apud SILVA, G. M. da. **Plano de negócios para implantação de uma franquia “Quiosque Chopp Brama” no município de Florianópolis**.

Florianópolis, 2007. TCE (Administração) Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

CHEN, H; NG, S.; RAO, A. R. Cultural differences in consumer impatience. **Journal of Marketing Research**, v. 12, n.3, 2005.

CHIAVENATO, I. **Vamos Abrir um novo negócio**. São Paulo: Makron Books, 1995.

CORREA apud QUEIROZ, M. De apud QUEIROZ, M. De; NAKAGAWA, S. ; HENZO, M. A. sandálias havaianas: estratégia de internacionalização . Disponível em: [www. Havaianas.com.br](http://www.Havaianas.com.br) Acesso em: 09 de maio de 2004.

CUNHA, C. F. C. A. ; FERLA, L. A. **Iniciando seu próprio negócio**. Florianópolis: IEA., 1997.

DEGEN, R. J. **O empreendedor**: fundamentos da iniciativa empresarial. São Paulo: McGraw – Hill, 1989.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

FARAH, O. E. ; CAVALCANTE, M. **Empresas**: criação e administração . São Paulo: Faculdades Integradas Cruzeiro do Sul, 1998.

FILOMENO apud SILVA, G. M. da. **Plano de negócios para implantação de uma franquia “Quiosque Chopp Brama” no município de Florianópolis.** Florianópolis, 2007. TCE (Administração) Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOMES, A. S. Havaianas: com o mundo a seus pés. **Revista HSM Management**, v.12, n.9, p.15 – 22, Jan./fev, 2005.

GONÇALVES, D. **Varejo: os primeiros passos para o sucesso.** 2.ed. Curitiba: HD Livros, 1998.

HOLANDA, N. **Planejamento e projetos.** 12. ed. Rio de Janeiro: UFC, 1986.

IMPOSTOS. Disponível em: www.receitafederal.gov.br Acesso em : 12 de maio de 2009.

JAEGER, Milene. **Viabilidade econômica e financeira de uma loja de chocolates.** Monografia (Ciências econômicas), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

KOTLER, P. ; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing.** 7. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998.

LEONEL, Fernanda. Elas dominam o mercado. Disponível em <<http://www.jfservice.com.br/mulher/arquivo/versao/2007/02/23-comprar/>> Acesso em 10 ago.2008.

LONGENECKER, J. G. **Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1997.

MCCARTHY, E. J. ; PEEREAULT Jr., W. D. **Marketing essencial: uma abordagem gerencial e global**. São Paulo: Atlas, 1997.

MIBIZWEST, apud QUEIROZ, M. De; NAKAGAWA, S. ; HENZO, M. A. sandálias havaianas: estratégia de internacionalização . Disponível em: www.Havaianas.com.br Acesso em: 09 de maio de 2004.

NAIDITCH, apud QUEIROZ, M. De; NAKAGAWA, S. ; HENZO, M. A. sandálias havaianas: estratégia de internacionalização . Disponível em: www.Havaianas.com.br Acesso em: 09 de maio de 2004

PLANO de negócios. Disponível em : www.sebrae.com.br Acesso em : 23 de maio de 2009.

QUEIROZ, M. De; NAKAGAWA, S. ; HENZO, M. A. sandálias havaianas: estratégia de internacionalização . Disponível em: www.Havaianas.com.br Acesso em: 09 de maio de 2004.

RICHERS, Raimar. **Marketing: uma visão brasileira**. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

SHETH apud SILVA, G. M. da. **Plano de negócios para implantação de uma franquia “Quiosque Chopp Brama” no município de Florianópolis**.

Florianópolis, 2007. TCE (Administração) Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

SHOPPING, Balneario Camboriú. Disponível em:
www.balneariocamboriushopping.com.br Acesso em 12 de maio de 2009.

SIEGEL, Eric S. **Guia da Ernest & Young para desenvolver o seu plano de negócios**. Rio de Janeiro: Record, 1993.

SILVA, G. M. da. **Plano de negócios para implantação de uma franquia "Quiosque Chopp Brama" no município de Florianópolis**. Florianópolis, 2007. TCE (Administração) Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.